



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
Departamento de Psicologia



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
Departamento de Psicologia e Sociologia (DPS)

**Satisfação Profissional, Cultura Organizacional
e Desempenho Profissional**

Mestrado em Psicologia na Especialização em Psicologia da Saúde
Dissertação para obtenção do Grau Académico de Mestre em Psicologia

Maria dos Santos Silva Matias Henriques

Júri: Presidente: Doutor Saul Neves de Jesus

Vogais: Doutor Eduardo João Ribeiro Santos

Doutora Gabriela Maria Ramos Gonçalves

Faro, 2009

A todos os meus verdadeiros amigos que me apoiara
nos momentos mais difíceis e que permitiram viabilizar este projecto
em especial ao meu marido e à minha filha.

O meu Bem Hajam

“Existe apenas uma idade para sermos felizes,
apenas uma época da vida de cada pessoa em que é possível sonhar,
fazer planos e ter energia suficiente para os realizar apesar
de todas as dificuldades e todos os obstáculos.

Uma só idade para nos encantarmos com a vida, para vivermos
apaixonadamente e aproveitarmos tudo com toda a intensidade,
sem medo sem culpa de sentir prazer. Fase dourada em que podemos
criar e recriar a vida à nossa própria imagem e semelhança,
vestirmo-nos com todas as cores, experimentar todos os sabores
e entregarmo-nos a todos os amores sem preconceitos nem pudor.

Tempo de entusiasmo e coragem em que todo o desafio é mais um convite
à luta que enfrentamos com toda a disposição de tentar algo novo e de novo
quantas vezes for preciso. Essa idade tão fugaz na nossa vida chama-se Presente
e tem a duração do instante que passa...”

Mário Quintana

RESUMO

O objectivo desta pesquisa foi tentar averiguar a relação entre a percepção da cultura organizacional na satisfação profissional e no desempenho profissional de 161 funcionários de uma empresa privada do sector da indústria automóvel.

Os dados foram recolhidos através de um instrumento onde foram utilizadas duas escalas: o questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) (Neves e Jesuino, 1996); e a Escala de Satisfação Profissional descrita por Lima, Vala e Monteiro, (1994); acresce um item que se refere à menção qualitativa atribuída ao desempenho profissional. Foram também inseridas as variáveis sócio demográficas caracterizadoras da população em estudo.

O estudo aflora conhecimentos históricos da administração correlacionados com os diversos modelos teóricos da satisfação profissional e da motivação de satisfação, bem como o modelo teórico de referência: tipologia de Quinn, e desempenho profissional.

Os principais resultados para a amostra considerada sugerem que a relação das orientações de cultura sobre a satisfação revelou-se bastante expressiva, o que revela que quanto maior a intensidade da percepção das diferentes dimensões da cultura, tanto maior a satisfação dos indivíduos. Os resultados sugerem ainda, que a cultura da organização em estudo é percebida sobretudo como uma cultura de inovação.

Apesar de alguns estudos mencionarem a relação entre a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho, no nosso estudo não se observou relação entre a cultura nas suas quatro dimensões e o desempenho, assim como a ausência de relação entre a satisfação profissional e o desempenho. Contudo apesar de as diferenças não serem significativas os colaboradores com melhor avaliação de desempenho estão ligeiramente mais satisfeitos do que os colaboradores com avaliação inferior.

Relativamente às variáveis demográficas o estudo sugeriu relação significativa entre a idade e a dimensão inovação; as habilitações académicas têm uma relação significativa nas dimensões apoio, inovação e regras. Observou-se que o género, habilitações académicas e a categoria profissional apresentam uma relação significativa com a satisfação profissional. O desempenho profissional apresenta relação significativa com a idade, categoria profissional e tempo de serviço.

Palavras-chave: satisfação profissional, cultura organizacional, desempenho profissional

ABSTRACT

The aim of this research work was to investigate the relationship between the perception of the organizational culture in the professional satisfaction and in the professional performance of 161 workers of a private company of automobile industrial sector.

The data was collected through an instrument where two scales were used: the FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) questionnaire (Neves and Jesuino, 1996); and the Scale of Professional Satisfaction described by Lima, Vala and Monteiro, (1994); In addition, there was an item that refers to a qualitative mention assigned to professional performance. The social demographic variables, that characterized the studied population, were also included in the instrument.

The study treats historical knowledge of administration correlated with the different theoretical models of professional satisfaction and motivation of satisfaction, as well as the theoretical model of reference: Quinn typology and professional performance.

The main results in the sample considered suggest that the relationship of culture guidelines on the satisfaction proved to be very expressive, which shows that the higher the intensity of the perception of the different cultural dimensions the greater satisfaction of the individuals. The results also suggest that the culture of the organization in study is perceived as a culture of innovation.

Although some studies mention the relationship among the organizational culture, the satisfaction at work and the performance in our study it was not observed the relationship between the culture and the performance, and the absence of relationship between this (performance) and the professional satisfaction.

However and although the differences are not significant, the collaborators with the best performance evaluation are slightly more satisfied than the collaborators with inferior evaluation.

In what the demographic variables are concerned this study suggested a significant relationship between the age and the dimension of innovation; the academic qualifications have a significant relationship in the dimensions of support, innovation and rules. We observed that the genre, the academic qualifications and the professional category present a significant relationship with a professional satisfaction. The professional performance presents a significant relationship between the age and the professional category as well as the time of service.

Key words: professional satisfaction, organizational culture, professional performance.

ÍNDICE

Introdução.....	10
-----------------	----

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1. – Satisfação Profissional.....	15
1.1. A Importância da Satisfação Profissional.....	15
1.2. O Conceito de Satisfação Profissional	16
1.3. Determinantes da Satisfação do Trabalho	21
1.4. Modelos Teóricos da Satisfação Profissional e da Motivação.....	23
1.4.1. Teorias Processuais.....	25
1.4.1.1. Teoria da Expectativa.....	26
1.4.1.2. Teoria da Discrepância.....	28
1.4.1.3. Modelo das Características do Trabalho / Função.....	29
1.4.1.4. Teoria da Adaptação ao Trabalho	30
1.4.2. Teorias dos Conteúdos.....	31
1.4.2.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	31
1.4.2.2. Teoria dos dois Factores de Herzberg.....	33
1.4.2.3. Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland.....	35
 Capítulo 2. - Cultura Organizacional.....	 37
2.1. O Conceito de Cultura Organizacional.....	37
2.1.1. Origens da Cultura das Organizações	41
2.1.2. Características da Cultura Organizacional.....	42
2.1.3. Função de uma Cultura Organizacional.....	43
2. 2. Modelo Teórico de Referência: Tipologia de Quinn – Adaptação do Modelo dos Valores Contrastantes ao Estudo da Cultura Organizacional.....	45
2.2. 1. Percepção de Cultura Organizacional.....	49
2.3. Cultura Organizacional e Satisfação Profissional.....	51
2.4. Desempenho profissional em contexto organizacional.....	52
2.4.1. Cultura organizacional e Desempenho Profissional.....	53
2.5. Clima Organizacional	58
2.6. Desempenho Profissional e Satisfação Profissional.....	59

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 3. - Objectivos e Metodologia de Investigação.....	63
3.1. Objectivo de estudo e delimitação do problema.....	63
3.2. Hipóteses.....	65
3.3. População e Amostra.....	67
3.3.1. Caracterização da Amostra.....	68
3.4. Descrição dos Instrumentos.....	70
3.4.1. FOCUS - First Organizational Culture Unified Search.....	71
3.4.2. Escala de Satisfação Profissional.....	73
3.4.3. Desempenho Profissional.....	74
3.5. Procedimento.....	74
 Capítulo 4. - Apresentação e análise de resultados.....	 75
4.1. Análise dos Resultados.....	75
4.1.1. Cultura Organizacional.....	75
4.2.2. Satisfação Profissional.....	79
4.2.3. Desempenho Profissional.....	86
 Capítulo 5. - Discussão dos Resultados.....	 96
 Conclusões Gerais.....	 102
 Referências Bibliográficas.....	 106
 Anexos.....	 115
 Anexo I – Escalas	
Anexo II – Instrumento	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: A satisfação como resultado das expectativas.....	18
Figura 1.2: O modelo básico da motivação.....	23
Figura 2.1: Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores.....	47
Figura 2.2: O impacto da cultura no desempenho e na satisfação dos trabalhadores.....	54
Figura 3.1: Modelo de Análise do Estudo.....	65

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1: Estatística Descritiva: variáveis idade e tempo de serviço.....	68
Quadro 3.2: Estatística Descritiva: restantes variáveis sócio demográficas.....	69
Quadro 3.3: Coeficiente <i>alfa de Cronbach</i> observado para a escala de cultura organizacional.....	73
Quadro 4.1: Média, Desvio Padrão, valores mínimos e máximos na escala e sub escalas da cultura organizacional observadas para os quatro tipos de cultura.....	75
Quadro 4.2: Teste <i>t de Student</i> : género e cultura organizacional.....	76
Quadro 4.3: Teste Anova One-Way: idade e cultura organizacional.....	76
Quadro 4.4: Teste de Comparação Múltipla <i>a posteriori</i> de Tukey HSD: idade e cultura organizacional.....	77
Quadro 4.5: Teste <i>t de Student</i> : nacionalidade e cultura organizacional.....	77
Quadro 4.6: Teste <i>t de Student</i> : habilitações académicas e cultura organizacional.....	78
Quadro 4.7: Teste Anova One-Way: categoria profissional e cultura organizacional.....	78
Quadro 4.8: Teste Anova One-Way: tempo de serviço e cultura organizacional.....	79
Quadro 4.9: Teste <i>t de Student</i> : duplo emprego e cultura organizacional.....	79
Quadro 4.10: Média, Desvio Padrão, valores mínimos e máximos observados na escala de satisfação profissional.....	79
Quadro 4.11: Teste <i>t de Student</i> : género e satisfação profissional.....	80
Quadro 4.12: Teste <i>t de Student</i> : nacionalidade e satisfação profissional.....	80
Quadro 4.13: Teste <i>t de Student</i> : habilitações académicas e satisfação profissional.....	80
Quadro 4.14: Teste Anova One-Way: categoria profissional e satisfação profissional.....	81

Quadro 4.15: Teste de Comparação Múltipla <i>a posteriori</i> de Tukey HSD: categoria profissional e satisfação profissional.....	81
Quadro 4.16: Teste Anova One-Way: tempo de serviço e satisfação profissional.....	81
Quadro 4.17: Teste <i>t de Student</i> : duplo emprego e satisfação profissional.....	82
Quadro 4.18: Estatística descritiva: satisfação / dimensão apoio.....	82
Quadro 4.19: Teste <i>t Student</i> para amostras independentes: dimensão apoio.....	82
Quadro 4.20: Estatística descritiva: satisfação / dimensão inovação.....	83
Quadro 4.21: Teste <i>t Student</i> para amostras independentes: dimensão inovação.....	83
Quadro 4.22: Estatística descritiva: satisfação / dimensão objectivos.....	84
Quadro 4.23: Teste <i>t Student</i> para amostras independentes: dimensão objectivos.....	84
Quadro 4.24: Estatística descritiva: satisfação / dimensão regras.....	85
Quadro 4.25: Teste <i>t Student</i> para amostras independentes: dimensão regras.....	85
Quadro 4.26: Estatística descritiva: Menção qualitativa / variável desempenho.....	86
Quadro 4.27: Teste Qui-quadrado: género e desempenho profissional.....	86
Quadro 4.28: Teste Qui-quadrado: idade e desempenho profissional.....	86
Quadro 4.29: Resíduos ajustados: Idade * Menção qualitativa.....	87
Quadro 4.30: Teste Qui-quadrado: nacionalidade e desempenho profissional.....	87
Quadro 4.31: Teste Qui-quadrado: habilitações académicas e desempenho profissional.....	88
Quadro 4.32: Teste Qui-quadrado: categoria profissional e desempenho profissional.....	88
Quadro 4.33: Resíduos ajustados: categoria profissional * Menção qualitativa.....	89
Quadro 4.34: Teste Qui-quadrado: tempo de serviço e desempenho profissional.....	89
Quadro 4.35: Resíduos ajustados: tempo serviço * Menção qualitativa.....	90
Quadro 4.36: Teste Qui-quadrado: duplo emprego e desempenho profissional.....	90
Quadro 4.37: Teste do Qui-quadrado: dimensão apoio e desempenho profissional.....	91
Quadro 4.38: Dimensão apoio e desempenho profissional.....	91
Quadro 4.39: Teste do Qui-quadrado: dimensão inovação e desempenho.....	92
Quadro 4.40: Dimensão inovação e desempenho profissional.....	92
Quadro 4.41: Teste do Qui-Quadrado: dimensão objectivos e desempenho profissional.....	93
Quadro 4.42: Dimensão objectivos e desempenho profissional.....	93
Quadro 4.43: Teste do Qui-quadrado: dimensão regras e desempenho profissional.....	94
Quadro 4.44: Dimensão regras e desempenho profissional.....	94
Quadro 4.45: Estatística descritiva: satisfação profissional / desempenho.....	95
Quadro 4.46: Teste <i>t Student</i> para amostras independentes: satisfação profissional e desempenho.....	95

INTRODUÇÃO

No passado, o sucesso das empresas era determinado somente pela produção, pois a procura de clientes era maior que a oferta de produtos. Contudo, o ambiente externo da empresa foi ficando cada vez mais mutável em relação ao passado, dando origem a alterações também no ambiente interno das organizações.

A procura constante pela racionalização e otimização em todas as áreas, leva os empresários a usarem todos os meios para impedirem a perda do seu melhor capital intelectual, incrementando programas de formação com o objectivo de aumentar o potencial de seus recursos humanos e outros programas para atraírem talentos do mercado. Com isso, pretende-se formar colaboradores que tenham persistência, iniciativa, visão e, acima de tudo, liderança.

Sem dúvida uma boa equipa de trabalho não se faz apenas com bons salários. É necessário oferecer um bom ambiente de trabalho, formação em serviço, flexibilidade de horários e outras condições que propiciem satisfação no trabalho.

Todos os empresários que ambicionam o melhor para as suas instituições, procuram manter os seus colaboradores profissionalmente satisfeitos. Para isso, têm todo o interesse em identificar todas as variáveis que influenciam esta satisfação profissional.

Não considerar a cultura organizacional em qualquer análise significa deixar de lado um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros internos e externos da organização, condicionando, muitas vezes, a teoria e a prática administrativa.

As constantes transformações na gestão das organizações, operadas por força da exigência de elevados padrões de qualidade, aliada a políticas económicas de contenção,

determinam o percurso das organizações modernas (para uma revisão, Liorent e Macías, 2005).

Actualmente as organizações deparam-se com uma enorme diversidade de modificações, provocadas pelo processo de globalização juntamente com a rápida evolução tecnológica, imprimem modificações organizacionais a um ritmo de tal modo acelerado, obrigando a alterações rápidas na sua forma de conduta.

As organizações são compostas por indivíduos que de certa forma ao pertencerem a um grupo de trabalho com funções e actividades específicas, tendem a assimilar os valores, atitudes e crenças do seu grupo de pertença.

A satisfação no trabalho despertou a atenção dos investigadores, gestores e dos teóricos, a partir do momento em que foi posto em causa o modelo taylorista da organização do trabalho, e se começou a valorizar o factor humano na organização. Assim, se explica o motivo que a constitui “a variável dependente mais estudada na literatura organizacional”, (Staw, 1984, *cit. in* Lima *et al.*, 1994, p. 88) o que também incidirá no presente estudo. Para além desta seleccionámos também o desempenho profissional no sentido de avaliar a relação do desempenho dos colaboradores na organização.

Segundo Gil (1993) a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, buscando o desenvolvimento do empregado concomitantemente com o desenvolvimento da organização, ou seja, a sua utilização visa empregados desenvolvidos, serviços eficientes, qualidade do serviço e clientes satisfeitos. Para Santos (2000) ela pode ser definida mais especificamente como um processo de observação, identificação e *mensuração dos aspectos quantitativos e qualificativos do trabalho dos colaboradores na organização*, a fim de obter o

desenvolvimento de ambos, isto é, o contexto gente, processo, clima, produto/serviço, condições e cultura organizacional.

Actualmente, têm sido desenvolvidas diversos estudos relacionando a satisfação no trabalho com algumas variáveis organizacionais, designadamente a cultura organizacional. De salientar, os trabalhos desenvolvidos por Quinn e Spreitzer (1991) os quais pretendiam analisar a forma como a cultura organizacional influencia a qualidade de vida dos indivíduos. Deste modo, tornou-se interessante e promotor continuar esta linha de investigação, com o propósito de esclarecer em que medida a satisfação no trabalho dos trabalhadores influencia o desempenho obtido.

Neste sentido, desenvolvemos uma investigação, cujo objectivo principal é verificar-se se a percepção da cultura organizacional da Instituição tem efeitos na satisfação profissional e no desempenho profissional dos colaboradores. Preferimos como campo de investigação empírica uma Empresa do sector Privado de montagem de cabos eléctricos, da região do Beira Interior Sul do País.

O presente trabalho é formado por duas partes interdependentes, o Enquadramento Teórico (capítulos 1 e 2) e o Estudo Empírico (capítulos 3, 4 e 5).

O primeiro capítulo aborda a satisfação profissional, particularmente a evolução do conceito e alguns modelos teóricos (teorias processuais e de conteúdo), em paralelo com a motivação, dois conceitos distintos mas teoricamente associados. No segundo capítulo é efectuada uma abordagem à cultura e ao desempenho, descrevendo cada um dos conceitos. Distinguindo a tipologia de Quinn como modelo teórico de referência (modelo de valores contrastantes) e evidenciando estudos que realçam alguns dos factores que influenciam a percepção da cultura organizacional, assim como mencionar as investigações relativas à cultura organizacional e satisfação no trabalho. Na última

parte deste capítulo faremos referência ao desempenho profissional, analisando a relação com a cultura organizacional e a satisfação profissional.

O terceiro capítulo reporta-se à metodologia, sendo enumeradas a delimitação do problema, e a formulação dos principais objectivos e hipóteses de investigação, encontrando-se estas baseadas em investigações precedentes. Seguidamente, é efectuada a caracterização da amostra e dos instrumentos utilizados. O capítulo encerra com a enumeração dos procedimentos utilizados para a execução da pesquisa.

No capítulo seguinte, será efectuada a apresentação e análise dos resultados. Será também estudada a relação das variáveis sócio demográficas sobre cada uma das variáveis em estudo. Por fim com o propósito de verificar as hipóteses, são comentados os resultados obtidos.

Segue-se o último capítulo onde é efectuada a discussão dos resultados observados.

Na parte final do nosso estudo são enfatizadas as conclusões e implicações que emergem da investigação, alguns impedimentos do mesmo, sendo apontadas algumas sugestões para futuras investigações.

PARTE I
ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO 1

SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A satisfação no trabalho constitui na actualmente uma das áreas de interesse para os investigadores no âmbito da psicologia e sociologia das organizações, e em diferentes contextos, quer pela valorização progressiva da qualidade de vida no trabalho e pelo aperfeiçoamento pessoal a todos os níveis.

1.1. A IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Falar em satisfação dos trabalhadores de uma empresa é muito subjectivo, cada um tem os seus objectivos e necessidades. Pode dizer-se então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho e das suas experiências.

De facto, as pessoas passam grande parte do seu tempo na organização onde trabalham. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações e maior é o impacto destas na vida dos indivíduos.

Segundo Weick, (1993, p. 354) uma organização pode definir-se como “grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas” (*in* Cunha *et al.* 2007, p. 39).

Da articulação existente entre os grupos, além da partilha de objectivos comuns, existe a alteração dos comportamentos mercê das influências que os grupos exercem uns sobre os outros. Todas as organizações têm normas e valores próprios. A cultura das organizações, e de todas as outras, são todos os valores adquiridos, pressupostos e comportamentos que unem uma comunidade.

Um conceito intimamente ligado à cultura organizacional é o de clima da organização, um conceito introduzido na literatura organizacional pelos psicólogos

Litwin e Stringer (1968) – que o definem como “os efeitos percebidos, subjectivos, do sistema formal, o estilo ‘informal’ dos gestores e outros factores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização” (*in* Cunha *et al.*, 2007, p. 664).

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização e o seu estado motivacional produz o clima organizacional e é por este influenciado. A produtividade conseguida em determinada organização será, por sua vez, influenciada por este clima organizacional.

Desde cedo, os níveis de produtividade foram relacionados com a satisfação profissional e esta, alvo da atenção de teóricos e também de muitos gestores.

1.2. O CONCEITO DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A satisfação, como fenómeno humano, é, por si só, complexo e são várias as definições que podemos encontrar.

A palavra satisfação tem origem etimológica no latim – “satisfacere” – e quer dizer “acto ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se; prazer; alegria; contentamento (...)” (Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, 1985). Segundo o mesmo dicionário, a palavra satisfazer, também de origem latina – “satisfacere” –, significa “fartar ou saciar; corresponder ao que se deseja”.

Já no Dicionário Enciclopédico Koogan Laurosse (1978) por satisfação entende-se o “(...) contentamento, prazer que resulta da realização de um desejo”, noção muito semelhante à de Silva (1990, p. 91) para quem “satisfação é a sensação agradável que se manifesta quando as coisas correm à nossa vontade, (...) sentimento de aprovação, contentamento, alegria”.

Se a satisfação, encarada na sua generalidade, é algo complexo e definido em termos subjectivos, quando analisamos a satisfação, no contexto de uma determinada profissão, constatamos que o panorama não é muito diferente.

Graça (1989, p. 31) diz-nos que a satisfação profissional resulta da obtenção de certos resultados, sobre a forma de recompensas em função do trabalho realizado. Este autor refere ainda que “(...) essas recompensas podem ter uma dupla natureza, extrínseca (o carro que a empresa me dá ...), ou intrínseca (o sentimento de que vale a pena “dar o litro” nesta empresa) (...)”.

Segundo o mesmo autor é a motivação que faz com que se atinja uma certa performance, um certo nível de desempenho, em termos de qualidade e quantidade de trabalho. O nível de desempenho atingido depende não só das características individuais, mas também das condições de trabalho. Da conjugação destes factores surgirão os resultados, que se poderão traduzir ou não em satisfação profissional.

Quando os resultados do desempenho não são os esperados, isto é, não correspondem às expectativas, o trabalhador ficará insatisfeito e este sentimento influenciará a motivação para desempenhos futuros.

No esquema da figura 1.1, descreve-se o processo de retro-informação da satisfação, bem como os factores que a influenciam.

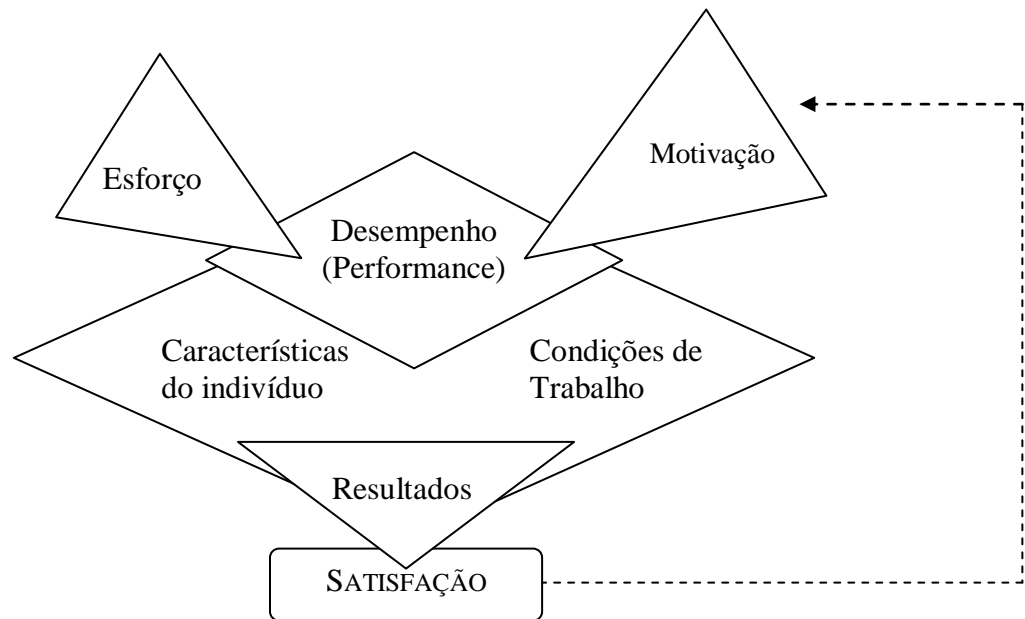


Figura 1.1: A satisfação como resultado das expectativas (adaptado de Graça, 1989, p.29).

A satisfação profissional pode ser a medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais do indivíduo face ao trabalho.

Segundo Brief (1996 *cit. in* Cunha, *et al.*, 2007, p. 180) a satisfação com o trabalho pode ser “um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”.

A satisfação no trabalho tem sido alvo de muitos estudos (p. e. Locke, 1969, 1970; Price 1997; Scarpello e Campbell, 1983) especialmente nas últimas quatro décadas inserida em estudos de pesquisa organizacional, tendo sido analisada e definida como uma construção global e como um conceito com múltiplas dimensões. A satisfação no trabalho tem sido definida como “uma função da relação perceptível entre

aquilo que alguém pretende com o seu trabalho e aquilo que o trabalho lhe oferece” (Locke, 1969, *cit. in* Lund, 2003, p. 219).

As pessoas motivadas tendem a ter determinado comportamento para satisfazer as suas necessidades pessoais. Sendo assim, na organização, a motivação é o processo de fornecer aos seus integrantes a oportunidade de satisfazer as suas necessidades de activar um comportamento produtivo dentro da organização. Os gerentes podem não motivar as pessoas, mas podem criar ambientes em que os seus membros se motivem mutuamente (Certo, 2003).

Maslow (1943) apresentou uma teoria motivacional na qual as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de importância, a ordem em que os indivíduos geralmente procuram satisfazê-las. Na base estão as necessidades mais baixas – fisiológicas – e no topo, as necessidades mais elevadas – auto-realização.

As necessidades fisiológicas são relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e podem ser supridas através do conforto físico, intervalos de descanso, dentre outros. Há também necessidades de segurança, condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios.

Quando essas necessidades estão satisfeitas, surgem as necessidades de participação, amizade com os colegas, gerente amigável. Já as necessidades de estima compreendem a autoconfiança, status, consideração, independência e autonomia. Por fim, no topo da hierarquia estão as necessidades de auto-realização, relacionadas ao próprio potencial e auto desenvolvimento contínuo. Compreende o trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia e participação nas decisões.

No entanto, somente quando um nível de necessidade está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento da pessoa. Nem todos conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades, muitos ficam preocupados em satisfazer

exclusivamente as 4 necessidades de segurança e fisiológicas, as quais muitas vezes não são satisfeitas adequadamente. Cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação, e todas as necessidades estão relacionadas com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Quando não são suficientemente satisfeitas, ocorre a frustração, que pode ser uma ameaça ao comportamento humano.

Para explicar o comportamento dos participantes nas organizações, Bernardes e Marcondes (2003) lembram que Herzberg (1959) formulou a teoria dos dois factores. O primeiro é chamado de factores higiénicos (extrínsecos), pois são relacionados ao ambiente de trabalho. Porém, são administrados pela empresa, podendo estar fora do alcance das pessoas. Destacam-se: salário, benefícios sociais, tipo de supervisão, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal, dentre outros. Esses factores são óptimos, no entanto, não satisfazem os colaboradores, e quando são precários ou inexistentes, provocam a insatisfação.

O segundo é denominado de factores motivacionais (intrínsecos) e estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas. Esses factores podem ser controlados pelo indivíduo. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização. Quando os factores são óptimos, eles provocam a satisfação, porém, quando são precários, evitam-na.

Segundo Herzberg (1959) os factores higiénicos e motivacionais são independentes, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional” *in* Chiavenato (2004, p. 334).

A satisfação no cargo depende dos factores motivacionais, ou seja, das actividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelo colaborador e a insatisfação depende dos factores higiénicos, relativos ao ambiente de trabalho, salário, supervisão e todo o contexto que envolve o cargo ocupado.

As satisfações intrínsecas são derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo, ele pode julgar o seu trabalho tão interessante e tão ajustado à sua personalidade, que somente por um estímulo financeiro muito alto é que mudaria de emprego para realizar outros tipos de tarefas de menor satisfação intrínseca. Este padrão motivacional relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo.

Diversos estudos têm investigado a relação entre satisfação no trabalho e diversas variáveis organizacionais. Por exemplo, vários investigadores têm examinado a relação entre satisfação no trabalho e obrigação organizacional (Agho *et al.*, 1993; Brooke *et al.*, 1988; Cramer, 1996; Currivan, 1999; Glisson e Durick, 1988; Lance, 1991; Lok e Crawford, 1999; Mowday *et al.*, 1979; Vandenberg e Lance, 1992). Outros investigadores têm examinado a relação entre satisfação e desempenho (Lawler e Porter, 1969; Locke, 1970; Tvorik e McGivern, 1997), coesão (Odon *et al.*, 1990), idade e género (Morgan *et al.*, 1995), género, nível hierárquico, e práticas organizacionais (Burke, 1995), e clima organizacional (Argyris, 1973; Downey *et al.*, 1975; Friedlander e Margulies, 1969; Pervin, 1968).

1.3. DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO

Em muitos estudos efectuados sobre a satisfação no trabalho, foram identificadas, pelos investigadores, um conjunto de variáveis que se enquadram nas determinantes da satisfação.

Segundo Pieró e Pietro, 1996; Spector, 1997a, (*cit. in* Ferreira *et al.*, 2001. p. 302) uma das categorizações possíveis apresenta dois tipos de variáveis: “variáveis situacionais que influenciam a satisfação no trabalho, e variáveis individuais (características sócio demográficas ou características disposicionais dos indivíduos) que

contribuem, também, para o incremento ou a diminuição da satisfação no local de trabalho”.

Com o objectivo de minimizar a monotonia no desempenho da função e o incremento da satisfação no trabalho, Herzberg (1969) propôs a reestruturações ao nível das funções. Conforme Ferreira *et al.*, (2001, p. 129) a teoria de maior relevo a este nível foi desenvolvida por Hackman e Oldham (1975) tendo por base o modelo das características da função, uma das alternativas baseia-se no Job Characteristics Index (Sims, Szilagyi, e Keller, 1976). Este instrumento considera quatro características: a autonomia, o feedback, a variedade e a identidade das facetas.

Segundo Spector (1997) as investigações que estudaram os efeitos das recompensas e dos níveis salariais sobre a satisfação no trabalho mostram relação relativamente baixa entre as duas variáveis. O mesmo autor sugere que não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas a justiça percebida relativamente à distribuição pelos colaboradores.

Segundo Ferreira e colaboradores (2001, p. 303) os estudos demonstram a relação entre as variáveis demográficas e a satisfação no trabalho. A idade, as habilitações literárias e a carreira são variáveis paradigmáticas dessa relação (Rhodes, 1983; Staines e Quinn, 1979; Weaver, 1980).

Apesar de se poder pensar que a satisfação no trabalho contribui para a produtividade, o que se constata na maioria dos estudos a relação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte. Contudo as investigações (Caldwell e O'Reilly, 1990; Jacobs e Solomon, 1977) demonstram que os indivíduos que melhor desempenham as suas funções e que, em função desse desempenho recebem recompensas apresentam níveis de satisfação elevados (Ferreira, *et al.* 2001).

1.4. MODELOS TEÓRICOS DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E DA MOTIVAÇÃO

Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas. Segundo Pinder (1998, p. 11, *cit. in* Cunha, 2007, p. 154), uma possível definição de motivação para o trabalho, “é o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Como já vimos, as pessoas são diferentes, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, assim como os valores sociais e as capacidades para atingir os objectivos. Além desta variabilidade interpessoal, as necessidades, valores sociais e capacidades individuais variam também no mesmo indivíduo com o passar do tempo. Apesar de tudo, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

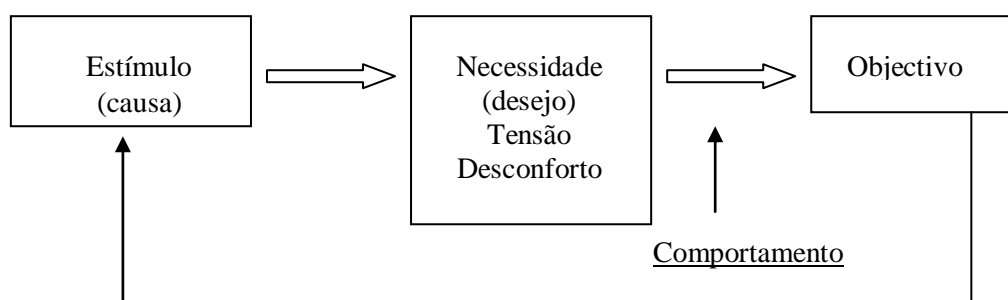


Figura 1.2: O modelo básico da motivação (*in* Chiavenato, 1993, p. 67).

Embora o modelo básico de motivação acima esquematizado seja o mesmo para todas as pessoas, os resultados poderão variar infinitamente, pois estão dependentes da percepção do estímulo, que varia entre as pessoas e, em cada uma, conforme o tempo.

Além da percepção do estímulo, as necessidades e cognição de cada pessoa influenciam o comportamento.

As primeiras teorias sobre motivação tentam construir um modelo que se aplicasse a qualquer trabalhador, em qualquer situação.

O modelo tradicional, administração científica de Frederick Taylor, defendia que a motivação dos trabalhadores provinha de incentivos salariais, assim quanto mais produzissem mais ganhariam.

Com o desenvolvimento do trabalho por tarefa, aumenta a eficiência e a produtividade, a par de um aumento nos despedimentos e consequente agravamento da instabilidade no emprego. Os trabalhadores passaram a exigir mais estabilidade, em vez de incentivos salariais, perante o que o modelo de Taylor se revelou pouco eficaz.

Com Elton Mayo e o modelo das Relações Humanas, o reconhecimento das necessidades sociais dos trabalhadores passou a ser o principal factor motivante.

Assim, enquanto no modelo tradicional se esperava a aceitação de autoridade em troca de incentivos salariais, neste modelo espera-se aceitação da autoridade em troca da possibilidade que o trabalhador tem de influenciar a sua situação de trabalho.

Ambas as teorias supõem, no entanto, que o trabalho é uma actividade desagradável, ideia que será mais tarde contestada por Douglas McGregor (1980) que apresenta o trabalho como algo tão natural como a diversão ou o descanso. Segundo McGregor, em circunstâncias “correctas”, as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a conseguir bons níveis de qualidade e quantidade de trabalho, além de obterem muita satisfação nas suas actividades profissionais.

Para explicar a satisfação profissional têm sido desenvolvidas várias teorias com base nas definições encontradas pelos investigadores. De facto verifica-se uma estreita relação destas, com as teorias da motivação no trabalho, contudo não descrevem o

mesmo processo. A motivação profissional diz respeito aos factores que levam o indivíduo a agir em contexto social, no sentido de alcançar determinados objectivos, enquanto a satisfação refere-se ao sentimento do sujeito pelo alcance ou não dos resultados pretendidos (Jesus, 1996). Outra perspectiva, motivação para o trabalho refere-se às avaliações sobre a importância do trabalho e dos resultados esperados pelo indivíduo, enquanto a satisfação no trabalho define-se em termos de resposta afectivas (Bravo, Peiró & Rodrigues, 1996).

Segundo os critérios de Locke (1976) podemos caracterizar entre as conceptualizações mais evidenciadas no conteúdo e as de natureza processual. As teorias processuais consideram que a motivação e a satisfação profissionais provêm da capacidade do indivíduo em perceber que o trabalho que desempenha conduz à realização dos seus objectivos ou valores. Enquadram-se nesta categoria os modelos expectativa, as teorias da discrepância, a teoria da adaptação ao trabalho e o modelo das características do trabalho.

As teorias dos conteúdos classificam as necessidades mais importantes que o indivíduo deverá satisfazer, a fim de se sentir realizado no trabalho. Enquadram-se nesta categoria: a pirâmide das necessidades de Maslow, a teoria dos dois factores de Herzberg e a teoria das necessidades aprendidas de McClelland (1968).

1.4.1. Teorias Processuais

As teorias processuais têm em conta as dinâmicas essenciais ao desenvolvimento da percepção de bem-estar em contexto laboral. Todas estas teorias defendem que as pessoas são diferentes relativamente ao que as motiva e as suas motivações integram um contexto temporal, ou seja, a satisfação poderá sofrer variações de indivíduo para indivíduo ao longo do tempo.

As motivações manifestam-se de modo diferente em cada indivíduo, assim, “é geralmente aceite que as teorias processuais oferecem uma melhor explicação teórica da motivação para o trabalho e, conseqüentemente, da satisfação do que as teorias do conteúdo” (Barnabé & Burns, 1994, p. 171).

As teorias do processo, segundo Stoner (1995, p. 102) são “teorias da motivação que estudam os processos do pensamento através dos quais as pessoas decidem como agir” pretendem pois explicar o dinamismo inerente à concretização das necessidades e valores.

As teorias do processo colocam a tónica no como da motivação, ou seja, os processos de pensamento que se transformam em motivação. Por último, a teoria do reforço concentra-se nas formas pelas quais se aprende o comportamento.

1.4.1.1. Teoria da Expectativa

A teoria de Vroom (1964) é a que reúne mais aceitação no contexto das teorias da expectativa, pois concebe uma conceptualização no âmbito dos modelos cognitivos de expectativa – valor. A contribuição deste modelo está relacionada com o envolvimento da variável expectativa, considerando a dimensão de futuro do comportamento humano.

Vroom formulou a teoria da expectativa em três tipos de relações, segundo Ferreira *et al.*, (2001) as relações são:

Relação Esforço/ Desempenho – probabilidade percebida pelo indivíduo de que o seu esforço conduzirá a um determinado desempenho;

Relação Desempenho/Recompensa – grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção do resultado desejado;

Relação Recompensa/Objectivos pessoais – grau em que as recompensas organizacionais são percebidas como atractivas, no sentido de satisfazer as necessidades ou objectivos pessoais.

A estes três tipos de relações o autor considerou cinco conceitos chave que consolidam a teoria, sendo *os resultados* (o que a organização proporciona ao profissional como contrapartida do seu desempenho), *a valência* (grau de atracção que o resultado representa para o indivíduo), *a instrumentalidade* (percepção do grau de relação entre o desempenho e os resultados alcançados), *a expectativa* (aquilo que a pessoa antevê como provável possível resultado, em função do seu desempenho) e *a força* (quantidade de esforço despendido ou atenção existente no interior da pessoa, capaz de a motivar). Os factores mais importantes para a determinação da motivação no trabalho são, em primeiro lugar, os resultados e respectiva valência. Em segundo lugar, a teoria ressalta a importância da instrumentalidade. Por fim, a expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho.

Desta forma, a teoria das expectativas de Vroom (1964) considera que o comportamento é orientado para objectivos e resultados, sendo este escolhido, bem como o esforço e a persistência, em função do valor dos resultados e da expectativa de atingi-los. O indivíduo só se encontrará motivado para desempenhar uma tarefa, consoante a sua expectativa de que o esforço que irá empregar será recompensado. Por sua vez, a satisfação profissional será tanto maior quanto o profissional sentir que as recompensas obtidas estão em conformidade com o esforço motivacional despendido.

Algumas críticas apontam a utilização limitada desta teoria dado que são poucos os indivíduos que percebem uma alta correlação entre o seu desempenho e as recompensas no contexto de trabalho (Ferreira *et al*, 2001; Robbins, 1996; Chiavenato, 1987).

De qualquer modo entende-se que os pressupostos desta teoria contribuem para a compreensão da problemática, ao salientarem a importância do resultado e o facto de este representar uma elevada atractividade para o indivíduo. Por outro lado, destaca a importância do estabelecimento de regras que tendem a relacionar desempenho e recompensa. Independentemente do maior ou menor realismo e racionalidade dos incentivos definidos no plano motivacional, importa destacar a natureza individual das expectativas.

1.4.1.2. Teoria da Discrepância

Na abordagem das teorias da discrepância, a satisfação depende do grau de concordância entre o que o indivíduo procura no trabalho e o que realmente obtém.

Na opinião de Bravo, Peiró e Rodriguez (1996) as discrepâncias podem ser de dois tipos: interpessoais e intra-pessoais. As interpessoais resultam do processo de comparação que as pessoas estabelecem entre si e os outros, quando avaliam a sua satisfação no trabalho. As intra-pessoais provêm de um processo psicológico de comparação entre a percepção das experiências reais de trabalho e os critérios de comparação pessoal os quais podem remeter para as necessidades do indivíduo, valores ou recompensas esperadas.

No âmbito das discrepâncias interpessoais insere-se a teoria da equidade de Adams, (1965) segundo a qual o indivíduo apresenta maiores probabilidades de se sentir insatisfeito quando compreende que a relação entre o seu contributo à organização e os benefícios que daí advêm é menos satisfatória face aos outros trabalhadores. Nesta perspectiva a inequidade estabelece uma força motivacional, ou seja, se o indivíduo considera não ter sido tratado com a devida equidade em relação aos outros (experiência

e justiça e desagrado), tenta eliminar essa inequidade através *rácio inputs/ resultados* (Thierry & Koopman-Iwema, 1987).

A equidade é um elemento marcante da satisfação profissional, pois os trabalhadores que experienciam equidade nos salários e nas promoções tendem a sentirem-se mais satisfeitos. Assim, a percepção da *equidade* constitui, quer uma força motivadora para o indivíduo investir no trabalho, quer um elemento da satisfação profissional (Witt e Nye, 1992).

Nas teorias da discrepância intra-pessoal Lawler (1981) salienta a importância da relação entre os objectivos que o indivíduo deseja ver realizados na situação de trabalho (expectativas) e a características que ele percebe na situação (respostas da organização). A satisfação profissional resulta do grau de discrepância percebida pelo indivíduo entre o que espera receber do seu trabalho e o que realmente recebe. A relação estabelecida entre a expectativa do indivíduo e a resposta da organização irá influenciar o esforço dispendido pelo indivíduo e, consequentemente, a sua satisfação profissional.

As teorias da discrepância trazem uma contribuição importante para a satisfação do trabalho, devido às discordâncias entre as expectativas do indivíduo e os resultados obtidos na situação de trabalho.

1.4.1.3. Modelo das Características do Trabalho / Função

Hackman e Oldham (1975) sugerem o modelo das características do trabalho, onde são valorizadas as características da tarefa, associando variáveis cognitivas ou motivacionais.

As críticas a este modelo incidem na necessidade de adaptação, sobretudo a necessidade de considerar o efeito da dimensão temporal da relação entre as características do trabalho e os resultados (Algera, 1990).

1.4.1.4. Teoria da Adaptação ao Trabalho

A teoria da adaptação ao trabalho argumentada por Dawis, England e Lofquis (1964, *cit. in* Seco, 2000) considera que a motivação no trabalho é influenciada pela reciprocidade entre as necessidades do indivíduo e a oportunidade de satisfação das mesmas no âmbito do trabalho.

As pessoas têm tendência a procurar contextos de trabalho que permitam a satisfação dos seus objectivos, obtendo maiores sucesso e consequentemente sentindo-se mais realizados.

De acordo com esta teoria as vertentes da satisfação e da motivação interligam-se, sendo que a satisfação está associada às necessidades do indivíduo e à faculdade de cumprir os seus objectivos; a motivação associa-se ao modo como o indivíduo se sente, dependendo da relação entre as necessidades dos indivíduos e as oportunidades de realização. Assim sendo, se a organização possibilitar a execução das necessidades do profissional este encontrar-se-á mais satisfeito assim como também mais empenhado. Sendo que o contrário também se verifica; se a organização não permite ao indivíduo a realização das suas necessidades este sente-se menos satisfeito ou insatisfeito, e também menos motivado para progredir profissionalmente.

1.4.2. Teorias dos Conteúdos

As teorias dos conteúdos da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Para Stoner (1995, p. 125) é “ um esforço para reduzir ou satisfazer as suas necessidades, que as pessoas agem de determinadas maneiras”.

Estas procuram perceber as necessidades intrínsecas que conduzem cada pessoa a adoptar determinado tipo de comportamento, assim preocupam-se mais pela identificação dos valores e/ou das necessidades gerais que interessam alcançar para o indivíduo se sentir satisfeito.

As teorias contemporâneas da motivação concentram-se sobre os factores que podem afectar a motivação. Assim, temos as teorias do conteúdo, onde a ênfase é colocada nas aspirações e conteúdos dos objectivos do indivíduo, ou seja, *o quê* da motivação.

1.4.2.1. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow formulou em 1943, a sua teoria da motivação com base no conceito da hierarquia das necessidades que, segundo ele, influenciam de modo singular todo o comportamento humano. Assim, com base nesta teoria, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades.

As necessidades fisiológicas (englobando a necessidade de ar, alimento, água, sexo, etc.); as necessidades de segurança (implicam a auto-preservação através do evitamento, da ameaça, do perigo e da privação); as necessidades sociais (inclui o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, etc.); as necessidades de auto estima (engloba a auto confiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, etc.) e as necessidades de auto realização (implica competência, a concretização do potencial individual, o crescimento, etc.).

Segundo o autor, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genética, influenciam comportamentos muitas vezes de um modo inconsciente e desse modo caracterizam os indivíduos em geral. As necessidades fisiológicas e de segurança podem ter a ver com a preservação e conservação pessoal, são chamadas de primárias. As outras, porque visam mais identidade sócio individual, recebem a designação de secundárias.

Estas estão dispostas em pirâmide, segundo uma hierarquia de acordo com o seu poder ou capacidade de motivação do comportamento, constata-se que a satisfação das necessidades primárias não produz a saciação plena, dado que é tão-somente o ponto de partida para a geração de uma nova série de descontentamentos. É neste ponto que as necessidades secundárias assumem o seu poder de motivação (Hampton, 1983).

À luz da teoria de Maslow, as pessoas serão motivadas a satisfazer qualquer necessidade que seja mais dominante num determinado momento. A predominância de determinada necessidade depende da situação da pessoa no momento e das suas experiências anteriores.

Para Hampton (1983. p. 106) o que tornou a teoria de Maslow tão famosa e importante foi o seu reconhecimento ”(...) *da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento*”. Este princípio deverá, à luz desta teoria, ser respeitado pelos gestores que pretendem motivar os trabalhadores para o cumprimento dos objectivos organizacionais. Para tal, devem proporcionar aos trabalhadores a satisfação das necessidades não realizadas.

1.4.2.2. Teoria dos dois Factores de Herzberg

Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), enquanto Herzberg alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

Para Herzberg (1969) a motivação das pessoas depende de dois factores:

Factores higiénicos – referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direcção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.

Correspondem à perspectiva ambiental, constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os *factores higiénicos* são muito limitados na capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão "higiene" serve exactamente para reflectir o carácter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Quando esses factores higiénicos são óptimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados *factores insatisfacientes*. Incluem: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salários; segurança no cargo; relações com os colegas entre outros.

Constituem o contexto do cargo os factores motivacionais, referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é,

acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem desafios e significado para o trabalho. Quando os *fatores motivacionais* são óptimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Por isso, são chamados *fatores satisfacientes*, constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir e como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; definição de objectivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Em essência, a teoria dos factores afirma que: a satisfação no cargo é função do conteúdo ou actividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados factores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão dos colegas e do contexto geral do cargo, são os chamados *fatores higiénicos*.

As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação e do comportamento humano. Não obstante, apresentam também importantes diferenças.

Factores Motivacionais / Satisfacientes

Conteúdo do Cargo – (Como a pessoa se sente relação ao cargo)

O trabalho em si mesmo; realização pessoal; reconhecimento do trabalho; progresso profissional e responsabilidade.

Factores Higiénicos / Insatisfacientes

Contexto do Cargo – (Como a pessoa se sente em relação à empresa)

As condições de trabalho; salários e prêmios de produção; benefícios e serviços sociais; cultura organizacional e relações com o gerente.

1.4.2.3. Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland

O autor considerou a existência de três necessidades motivacionais fundamentais, que variam de indivíduo para indivíduo, em termos de frequência e grau: a *necessidade de realização* (desejo de ser bem sucedido), a *necessidade de poder* (desejo de influenciar o comportamento dos outros) e a *necessidade de afiliação* (desejo de estabelecer relações interpessoais, amigáveis e próximas).

Para o McClelland (1968) os indivíduos com elevada *necessidade de realização* (“high achievers”, na expressão do autor) estabelecem objectivos exigentes (mas exequíveis) e estão motivados para um *feedback* relacionado com o desempenho. Estes esforçam-se para desempenhar as tarefas de forma exemplar e buscam a realização pessoal através dos seus desempenhos, assumindo a responsabilidade pessoal nesse êxito. Tais características conduzem a que se sintam satisfeitos em situações de trabalho estimulantes e competitivas, reagindo mal à monotonia e rotina. Com base em alguns estudos empíricos, (p. e. Robbins, 1996) poderá estabelecer-se uma relação entre a necessidade de realização e a satisfação profissional.

Os indivíduos com elevada *necessidade de poder* empenham-se no exercício da influência e do controlo sobre os outros, valorizando o prestígio e o estatuto.

Relativamente à *necessidade de afiliação*, os indivíduos fortemente motivados por esta necessidade valorizam situações de cooperação e compreensão mútuas.

Para McClelland estas necessidades são aprendidas no contexto das experiências de vida do indivíduo, sendo sobretudo as práticas educativas na infância as que determinam a realização do indivíduo.

Os modelos teóricos que apresentámos completam-se entre si, pois cada um acrescenta algo para a compreensão da satisfação/motivação profissionais. Os três quadros conceptuais, Maslow, Herzberg e McClelland sugerem, em comum, a importância da satisfação das necessidades de ordem superior (sentido de pertença, oportunidades de realização pessoal) na determinação do bem-estar em contexto de trabalho. A teoria de Maslow mostra-se bastante útil na compreensão das necessidades dos indivíduos; enquanto a teoria de Herzberg assume relevância na identificação dos incentivos que permitem satisfazer as referidas necessidades; e McClelland admitiu a existência de diferenças intra e inter-individuais, salientando o papel da aprendizagem na identificação das necessidades.

Especificamente, a teoria de Herzberg (1959) poderá ser interpretada como uma teoria que abrange e diferencia as variáveis motivacionais extrínsecas (relativas às teorias de conteúdo), com as variáveis motivacionais intrínsecas (relativas às teorias de processo e de resultado). Neste sentido, afigura-se inevitável apresentar o contributo destas últimas na interpretação da satisfação no trabalho (para uma revisão: Parsons e Broadbridge, 2006).

CAPITULO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda a cultura organizacional está em constante evolução e aperfeiçoamento. Compreender os movimentos e identificar a “personalidade” da organização é tão importante quanto o controlo de produção ou de vendas, pois independente da área de actuação, os conflitos decorrentes da diversidade cultural encontrada nas organizações provocam desequilíbrios, que uma vez instalados requerem acções dispendiosas para solucioná-los.

2.1. O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra cultura surgiu no âmbito da antropologia social, quando começaram a pesquisar as sociedades primitivas, constatando que os modos de vida de cada uma diferiam entre si. Assim, o conceito de cultura surgiu para representar, no sentido amplo, as qualidades dos grupos humanos que são passadas de geração a geração.

A Cultura Organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidas e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos. As práticas assim desenvolvidas, sendo embora específicas de cada organização, são em regra compatíveis com os valores dominantes na envolvente nacional ou regional (Cunha, 2007).

O uso do conceito de cultura para organizações dentro de uma sociedade ocorreu apenas recentemente devido à procura dos investigadores de fenómenos organizacionais por conceitos que expliquem, por exemplo, as variações dos padrões de comportamento organizacional e os níveis de estabilidade em grupos e comportamentos organizacionais que não tinham sido realçados anteriormente. Cada organização tem uma cultura, e,

dependendo de sua força, ela pode ter uma influência significativa sobre as atitudes e comportamento dos membros da organização (para uma revisão: Gregory, Harris, Armenakis e Shook, 2009).

Existem várias definições de cultura organizacional, Edgar Schein é um dos autores mais frequentemente referenciados nos estudos interdisciplinares de cultura organizacional, definindo a cultura como um produto aprendido nas experiências vivenciadas pelo grupo, ou seja, para o autor a cultura organizacional é: “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”(in Schein 1986, p. 9).

Este autor elaborou este conceito, através de um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada, considerando diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização é analisada. São três os níveis da sua manifestação, que são necessários para a sua interpretação:

O nível de artefactos visíveis, diz respeito ao ambiente construído, arquitectura, padrões de comportamento visíveis e documentos. É um nível de análise, algo enganador porque os dados são fáceis de obter, mas são difíceis de interpretar. Pois é muito fácil de construir um determinado ambiente, mas difícil será analisar os padrões de comportamento de quem os utiliza.

O nível de valores que governam o comportamento das pessoas, em que os valores identificados apenas representam os valores manifestados da cultura, ou seja, são

idealizações ou mesmo racionalizações e as razões que lhe estão subjacentes que conduzem a determinado comportamento.

O nível dos pressupostos básicos, são pressupostos que determinam como as pessoas de um determinado grupo percebem, sentem e pensam, na medida em que determinados valores compartilhados nesse grupo, levam a determinados comportamentos. O valor é gradualmente transformado num pressuposto inconsciente.

Assim, a sua teoria assenta, principalmente, em pressupostos básicos, em que estes representam elementos culturais inconscientes. Estando estes fortemente enraizados nas práticas sociais que se desenrolam no quotidiano da vida da organização, bem como na personalidade dos seus membros.

A cultura é um conceito vasto que pode designar pontos de vista distintos e usados nos diferentes métodos de investigação.

Para Santos, (1994) cultura organizacional pode ser definida como valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controlo organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direcção e mobilização para os membros da organização.

Segundo Freitas (1991) a cultura organizacional possui diferentes elementos culturais, considerando que os valores são as definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Isto porque, cada empresa tem os seus valores próprios, mas muitos são comuns a outras empresas, como o desempenho excelente, qualidade e inovação e a motivação interior de cada membro pertencente ao grupo dessa mesma empresa. As crenças e os pressupostos é ao que o autor maior importância confere, para este, são o que considera de maior valor numa organização. Os rituais e as cerimónias são actividades planeadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a

cultura com mais coerência. Contudo estes pressupostos culturais não podem ser identificados individualmente. As culturas são processos de grupo logo, estes pressupostos só podem ser identificados em grupos.

Assim parece-nos importante apontar algumas definições de cultura. O conceito de cultura foi evoluindo, segundo refere Fan (2000, *cit. in* Cunha, *et al.*, 2007, p. 367) a cultura pode ser descrita como “o conjunto de valores, crenças, comportamentos, hábitos e atitudes que distinguem uma sociedade. A cultura de uma sociedade proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna”.

Segundo Senge (1999, p. 396) “uma cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foram apreendidos pelos membros de um grupo. Essas pressuposições são baseadas nas experiências das pessoas, a medida que conduzem seu negócio com sucesso ao longo do tempo”.

O papel desempenhado pela cultura organizacional tem auxiliado o processo de formação e manutenção dos sentimentos que o indivíduo nutre pelo seu trabalho e pela organização. Segundo refere Robbins (2002, p. 517) “a cultura organizacional pode interferir no desempenho e/ou na satisfação dos colaboradores”.

Este autor apresenta a cultura organizacional como uma variável em que os colaboradores têm uma percepção geral subjectiva da organização com base em factores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipas e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica torna-se a cultura da organização. Essas percepções favoráveis ou desfavoráveis afectam o desempenho e a satisfação dos funcionários, cujo impacto maior ocorrerá quanto mais forte for a cultura.

De acordo com Taylor (1871, *cit. in* Fleury, 1996, p. 24) a cultura é definida como: “um complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e

quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Somente a partir do final da década de 1950, é que o conceito de cultura foi incorporado às ciências administrativas, podemos perceber que os valores, as crenças e os padrões de comportamento são os pilares do núcleo da identidade organizacional e estão interligados e em permanente aperfeiçoamento.

2.1.1. Origens da Cultura das Organizações

De um modo geral, pode identificar-se quatro fontes ou origens da cultura de uma organização: a *história*, o *ambiente*, a *política de pessoal* e a *socialização* (Teixeira, 2005).

O contributo da *história* da empresa para a sua cultura revela-se no conhecimento que os empregados e os gestores têm do passado e da «forma como as coisas se fazem», fruto de uma continuidade de acções. Segundo o autor, uma organização actuando num *ambiente* de grande estabilidade, terá tendência para ter uma cultura caracterizada por elevada formalização e rigidez. Pelo contrário para ambientes de grande instabilidade, as organizações terão tendência a desenvolver uma cultura que se adapta mais facilmente às mudanças, o que normalmente se traduz em maior flexibilidade.

Também a *política de pessoal* (recrutamento, promoções ou aumentos salariais) têm muito que ver com a cultura organizacional. As organizações têm tendência a recrutar e a reter as pessoas com características similares às dos empregados que se revêem na sua maneira de ser.

A *socialização* é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa. De modo geral atribui-se uma grande importância ao processo de socialização.

Deste modo, não só se reduz as «ameaças» que para a organização podem representar as entradas de novos elementos, mas também se lhes mostra o que a organização espera deles.

Tal situação é abordada por Teixeira (2005, p. 175) fundamentalmente, “pelos diferentes lugares e épocas de socialização (aprendizagem): é da família, na vizinhança e na escola que cedo se adquirem os valores relacionados com a nação (cultura nacional); no trabalho, mais tarde, na idade adulta, com o sistema de valores já praticamente enraizado, aprendem-se as práticas relacionadas com a organização na qual se trabalha (cultura organizacional) ”.

2.1.2. Características da Cultura Organizacional

Trice & Beyer (1993) enumera seis características: a *dimensão colectiva*, *carácter simbólico*, *carácter dinâmico*, *influência histórica*, *carga afectiva*, e *carácter ambíguo*. Por sua vez Teixeira, (2005) aponta dez características primárias que, agregadas captam a essência da cultura de uma organização:

Identificação – corresponde ao modo como cada empregado se identifica mais com a empresa como um todo do que com a sua profissão específica;

Ênfase no grupo – diz respeito ao modo como o trabalho na empresa está organizado mais na base de grupos (ou equipas) do que na base individual;

Focalização nas pessoas – permitindo identificar se as decisões da gestão têm em consideração o seu impacto nas pessoas dentro da organização.

Integração departamental – podendo evidenciar em que medida os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) são encorajados a actuar de forma coordenada e interdependente.

Controlo – diz respeito ao modo como as regras, os regulamentos e a supervisão directa são usados para controlar o comportamento dos empregados.

Tolerância do risco – diz respeito ao modo como os empregados são encorajados a ser agressivos, inovadores e a enfrentar o risco;

Crítérios de recompensa – diz respeito à forma como as recompensas, tais como os aumentos salariais e promoções, são atribuídos em função do desempenho mais do que da antiguidade, favoritismo ou outro factor que não tem que ver com o desempenho;

Tolerância de conflitos – diz respeito ao modo como os empregados são encorajados a encarar os conflitos e as críticas com espírito de abertura;

Orientação para fins e meios – diz respeito ao modo como a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou técnicas usadas para os conseguir.

Concepção de um sistema aberto – diz respeito ao modo como a organização analisa o seu ambiente externo e actua em resposta às suas alterações.

Estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição num maior ou menor grau de um contínuo; será a avaliação de cada um dos aspectos que permitirá então obter a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades (Gameiro, 2008).

2.1.3. Função de uma Cultura Organizacional

A cultura cumpre diversas funções nas organizações, Robbins considera que esta “desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras; proporciona um senso de identidade aos membros; facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais; estimula a estabilidade do sistema social; actua como sinalizador de sentido e mecanismo de

controle a fim de orientar e dar forças às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores” (2002, p. 132).

Sob a visão de Schein (1982, *cit. in.* Vieira 1999), a cultura de uma organização compreende três funções básicas:

Integração interna: tem a função de dar sentido de pertinência aos seus membros.

Adaptação externa: tem a função de dar as condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais.

Proteger a organização das ameaças externas, que é uma função decorrente das anteriores.

A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas (para uma revisão, Lok, Westwood e Crawford, 2005).

Segundo Robbins “ a cultura dominante é aquela conhecida por todos, já as subculturas dizem respeito às miniculturas existentes em alguns departamentos da organização. “Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os administradores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários” (2002, p. 141).

O próprio autor destaca ainda, que a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização, tais como: cria distinção entre uma organização e outras; proporciona senso de identidade aos seus membros; facilita o comprometimento com a empresa; estimula a estabilidade do sistema social; ajuda a manter a organização coesa e serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle.

2.2. MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA: TIPOLOGIA DE QUINN – ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES AO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma tipologia é uma forma de classificar algo a partir de um conjunto organizado de características idênticas, que o tornam distinto de outro algo.

Aplicada à cultura organizacional uma tipologia é um esboço classificativo, que pode permitir que diferentes organizações se possam agrupar em função das características culturais comuns. A vantagem resultante pode consistir em:

- 1 - permitir fazer generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações;
- 2 - cooperar para explicar as diversidades existentes entre organizações;
- 3 - facilitar a avaliação do grau de coerência cultural dos vários componentes de uma cultura;
- 4 - esclarecer estratégias de mudança em harmonia com determinados requisitos.

Diferentes sugerem distintos conteúdos para as dimensões mais importantes da cultura. Entendendo-se dimensão como sendo um aspecto da cultura que pode ser medido e comparado com outras culturas.

Neste contexto, Schein (1986) considera sete dimensões, pressupostos básicos, essenciais: relação da organização com o meio, a natureza da actividade humana, a natureza da realidade e da verdade, a realidade do espaço e do tempo, a natureza do ser humano, a natureza do relacionamento humano e a homogeneidade/diversidade. Hofstede (1997) apresenta cinco dimensões: relação com a autoridade, relação entre o indivíduo e a sociedade, conceito individual de masculinidade/feminilidade, reacção ao conflito e controlo da incerteza e orientação Curto/médio longo prazo. Quinn *et. al.* (1983) propõem três dimensões bipolares; orientação organizacional (interno *versus*

externo), estrutura (flexibilidade *versus* controlo) e processos organizativos/resultados (meios *versus* fins).

No presente estudo foi privilegiado o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Cameron (1983, 1991), dado que constitui “um importante aspecto na essência do funcionamento organizacional, que se traduz no dilema permanente e por vezes paradoxal da tensão entre opostos (racionalidade *versus* irracionalidade, linearidade *versus* complexidade, certeza *versus* incerteza) e de que as estruturas tipológicas procuram dar conta” (Neves, 2000, p. 121). A tipologia deste modelo é extraordinariamente rica em alusões teóricas e metodológicas, para além de que o questionário FOCUS, utilizado na recolha de dados nesta investigação, tem subjacente este modelo.

Quinn e Cameron (1983) incrementaram o modelo dos valores contrastantes, com a finalidade de clarificar o conceito da eficácia, para tal foi efectuado um estudo exploratório. Dos resultados obtidos foram identificados os factores de eficácia organizacional em torno de três eixos ou dimensões.

O modelo dos valores contrastantes pode descrever-se por dois eixos, à volta dos quais três dimensões se concedem, de cuja disposição resultam quatro quadrantes.

Tal como exposto na figura 2.1., a primeira dimensão está representada no eixo horizontal, sendo o limite esquerdo o posicionamento da orientação interna e o extremo direito o posicionamento da orientação externa.

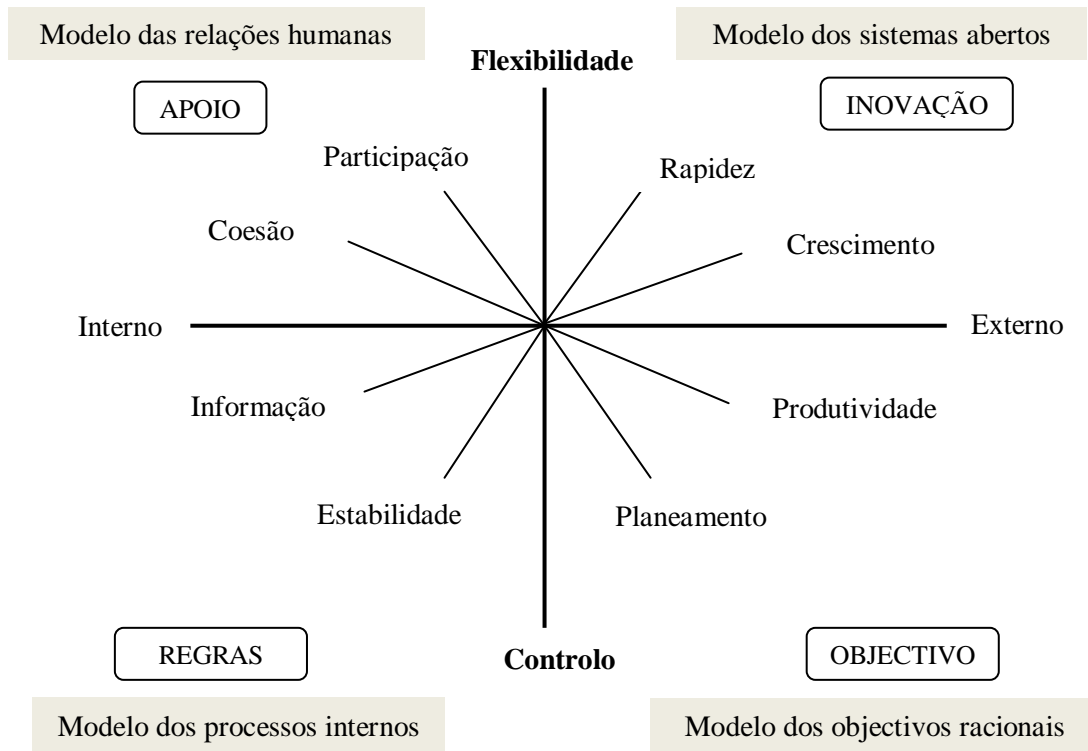


Figura 2.1: Modelo de Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (*in* Fereirra, J. Neves, J., & Caetano, 2001, p. 463)

Do ponto de vista da orientação interna, a ênfase baseia-se em incrementar os recursos humanos e manter seguro e activo o ambiente de trabalho. Do ponto de vista externo, o objectivo organizacional é expandir actividades que possibilitem crescer e angariar recursos.

A segunda dimensão está representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade e o controlo. Neste par de valores contrastantes o controlo enfatiza a necessidade de hierarquia e de controlo entre as funções, enquanto a flexibilidade

acentua a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional.

O modelo dos objectivos racionais enfatiza o controlo e a vertente externa, atribuindo destaque aos critérios de eficácia para atingir as metas (meios) e à produtividade (fins). O modelo dos sistemas abertos realça a flexibilidade numa vertente externa, logo distingue a rapidez (meios) e o crescimento e apoio externo (fins).

O modelo das relações humanas que enfatiza a flexibilidade e a vertente interna e dá ênfase à moral e à coesão (meios), bem como ao aperfeiçoamento dos colaboradores (fins). O modelo dos processos internos considera o controlo e o interno, distinguindo a informação (meios) e a estabilidade e controlo (fins).

A dimensão contrastante controlo/flexibilidade relaciona-se com a estrutura organizacional e dá informações sobre a orientação da organização para a estabilidade, ordem, previsibilidade e estrutura burocrática (controlo) ou para a inovação, adaptação, mudança e estrutura informal (flexibilidade).

A dimensão contrastante interno/externo representa uma procura de bem-estar e desenvolvimento individual, valorizando o equilíbrio na estrutura do trabalho, em oposição ao bem-estar da organização, ao alcance de objectivos e à competitividade.

A dimensão contrastante meios/fins expõe o antagonismo presente nos modelos organizacionais, através da posição da colocação organizacional ao nível dos processos (i. e., produtividade e lucro) ou de resultados (i. e., planeamento e definição de objectivos).

Tendo em conta as dimensões anteriormente descritas temos quatro tipos de cultura: a *cultura de apoio* inclui-se no modelo teórico das relações humanas, caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e interno da organização, constituindo o seu principal objectivo a criação e a manutenção da coesão (meios) e empenho dos

indivíduos na organização (os fins). A participação, a confiança, o sentimento de pertença, são os principais valores da motivação. A liderança estimula a participação e apoia o aperfeiçoamento dos indivíduos. A eficácia envolve o potencial humano e o envolvimento das pessoas.

A *cultura da inovação* inclui-se no modelo dos sistemas abertos, valoriza a flexibilidade e a mudança, centraliza-se na adaptação da organização às exigências da vertente externa (meios). Dominam o crescimento, a obtenção de recursos, a criatividade e a capacidade de integração (fins). A flexibilidade e rapidez de resposta estabelecem os meios pelos quais se caracterizam os fins.

A *cultura de objectivos/racional* inclui-se no modelo dos objectivos racionais, é caracterizada pelas dimensões de controlo e externo. Nos valores que assumem mais expressão são o circuito informacional, os resultados / objectivos, os orçamentos e o planeamento estratégico. Atribui maior realce à produtividade e ao desempenho.

A *cultura de regras/burocracia* inclui-se o modelo dos processos internos é caracterizada pelas dimensões controlo e interno, constituindo o respeito pelas regras, a ordem ou a hierarquia são valores que a racionalidade de procedimentos e a formalização pretendem favorecer.

2. 2. 1. Percepção de Cultura Organizacional

O grande número de tipologias permitem constatar que vários são os estudos e investigações efectuadas acerca da temática da cultura organizacional. No nosso estudo optamos pela tipologia de Quinn como modelo teórico de referência.

Assim parece-nos ter alguma importância referenciar alguns estudos efectuados onde se faz referência aos factores que influenciam a percepção da cultura organizacional.

Numa investigação levada a cabo por Barbosa, (1999) sobre a relação da cultura organizacional a satisfação e respostas comportamentais foram verificadas diferenças expressivas na relação das variáveis sócio demográficas na percepção da cultura organizacional. No que concerne ao nível de escolaridade, encontrou-se uma diferença significativa na média da orientação “regras”, ou seja, as pessoas com menos escolaridade percebem as regras de modo mais rigoroso do que os que possuem grau académico superior. Na orientação “objectivos” encontraram-se diferenças relevantes, as pessoas com um baixo nível de instrução percebem os objectivos de forma mais marcada que os restantes de nível superior.

Num estudo empírico efectuado no sector bancário, tendo por base o modelo dos valores contrastantes, sobre a temática da satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional, levado a cabo por Carochinho (1998) evidenciou a existência de variáveis sócio demográficas e sócio profissionais com relação significativa na percepção de cultura organizacional. Concluiu-se também no mesmo estudo a presença de diferenças significativas entre o género e as orientações de cultura, sendo o masculino o que mostrava valores superiores em qualquer das orientações.

Muitas investigações efectuadas neste domínio, tais como as referidas anteriormente, comprovam que o impacto de cada uma das dimensões da cultura difere em função de determinadas variáveis sócio demográficas e sócio profissionais.

No nosso estudo analisaremos a relação de algumas variáveis sócio demográficas na percepção das dimensões da cultura.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

São muitos os estudos que analisam a relação entre a cultura organizacional e a satisfação profissional. Salientamos a importância das conclusões de algumas pesquisas efectuadas sobre esta relação (para uma revisão, Chow, Harrison, McKinnon e Wu, 2001).

Num estudo levado a cabo por Barbosa (1999) na banca, os resultados apontavam que a cultura organizacional contribuía em 23% dos casos para explicar o índice de satisfação no trabalho. Na predição da satisfação em geral as orientações de inovação e objectivos são as que mostram maior tributo (para uma revisão, Chow, Harrison, McKinnon e Wu, 2001).

Numa investigação levada a cabo por Santos (2004) observou-se a relação da cultura e do clima organizacionais sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores. Os resultados indicaram que a cultura da organização em estudo é percebida como uma cultura de regras. Encontrou-se uma associação positiva e constante entre a associação das percepções da cultura e as diferentes vertentes da satisfação em análise. No mesmo estudo constatou-se que a cultura organizacional explica perto de um terço (32%) da variabilidade da satisfação geral. Estes resultados mostram a existência de relação do tipo de cultura organizacional sobre a satisfação profissional.

Propusemo-nos estudar a satisfação no trabalho, partindo do pressuposto que esta poderá aumentar o desempenho profissional assim como proporcionar-lhe um maior envolvimento na e com a cultura organizacional. Neste estudo foi privilegiado o sector privado, onde a satisfação e o desempenho são de certo modo relevantes na prática profissional.

Odon (1990), analisou as relações entre cultura organizacional e três elementos de comportamento de trabalhadores, como empenho, coesão do grupo de trabalho e

satisfação no trabalho, e concluiu que existe um forte desejo de satisfação e realização pessoal, levando a um melhor desempenho profissional.

Um estudo efectuado por Lund (2003) sugere que as culturas Clã e adocracia, transmitem níveis mais elevados de satisfação no trabalho dos trabalhadores do que as culturas de mercado hierarquia. O individualismo baseado no desempenho e a focalização a curto prazo na cultura de mercado, bem como a instituição burocrática das hierarquias, podem gerar o nível de satisfação no trabalho necessário para colocar a lealdade e o dever dentro da empresa.

2.4. DESEMPENHO PROFISSIONAL EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A cultura deve ser compreendida como um fenómeno activo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. A cultura não é estática e sofre constantemente a influência dos indivíduos.

Destacamos que a ausência de normas escritas não significa que os colaboradores de uma empresa não possuem restrições e atitudes no seu comportamento para fortalecer o comprometimento. Para uma empresa é tarefa árdua conquistar e manter o comprometimento de seus colaboradores. Sant'Anna, (s.d.), apresenta três desafios fundamentais para contribuir no fortalecimento do comprometimento: o envolvimento, a intensidade de esforço e a comunicação.

O termo *envolvimento* com o trabalho o grau que uma pessoa identifica com o seu trabalho, participa activamente dele e considera o seu desempenho como algo valioso. Preocupar-se com o ambiente de trabalho tanto por questões de melhoria e segurança, demonstra na prática o nível de envolvimento que fortaleça as habilidades e capacidades profissionais.

Existem ocasiões, em que a *intensidade de esforço* está relacionada com a vontade de fazer acontecer. Quando um profissional demonstra ser comprometido, observa-se a intensidade de seu esforço para identificar e encontrar soluções para os problemas da organização, tentando melhorar o seu desempenho.

De certo que a tecnologia tornou relativamente fácil enviar e transferir certos tipos de *informação*, observa-se que a transparência na *comunicação* através de diálogos, reuniões e encontros, possibilitam observar e apontar correcções, defeitos e melhorias do quotidiano de trabalho de todos os integrantes da equipa, contribuindo com melhores índices de comprometimento. (Sant'Anna, s. d.)

2.4.1. Cultura Organizacional e Desempenho Profissional

Num mercado fortemente globalizado e competitivo, exige-se cada vez mais às organizações uma grande capacidade de reacção e adaptação às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que se operam a nível económico, político e social.

Cameron e Quinn, (1996), diferenciam em duas partes o conceito de cultura organizacional, sendo uma de fundamentação antropológica, em que afirmam que todas as organizações são culturais; e outra de fundamentação social, na qual essas organizações têm culturas próprias. Dentro de cada um dessas fundamentações, desenvolveram duas abordagens, uma abordagem funcional, na qual a cultura emerge do comportamento colectivo; e outra, abordagem semiótica, na qual a cultura emerge de interpretações individuais e em cognições. Estes dois autores adoptam uma perspectiva sociológica e funcional, pressupondo que os pesquisadores e administradores podem

identificar sempre as diferenças entre as culturas organizacionais, medi-las e modifica-las, de maneira a que seja alcançado o sucesso o desempenho organizacional.

Assim, numa mesma organização existem, sem dúvida, comportamentos e personalidades diferenciadas, que fazem parte de uma cultura organizacional mas existem elementos comuns e típicos da organização como um todo. (Cameron e Quinn; 1996)

A figura 2.2 apresenta a cultura organizacional como uma variável em que os funcionários têm uma percepção geral subjectiva da organização com base em factores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipas e o apoio às pessoas.

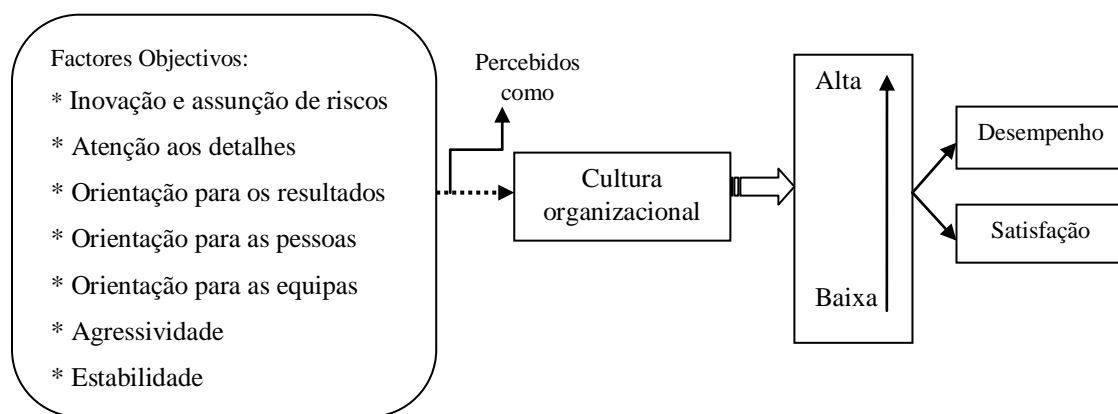


Figura 2.2: O impacto da cultura no desempenho e na satisfação dos trabalhadores (*in*: Robbins, 2002, p. 239).

As percepções favoráveis ou desfavoráveis afectam o desempenho e a satisfação dos funcionários, cujo impacto maior ocorrerá quanto mais forte for a cultura (Robbins, 2002).

As organizações melhor sucedidas serão aquelas que tiverem os colaboradores mais qualificados, mais flexíveis, mais empenhados e com maior capacidade de

adaptação a novas formas de trabalho. Assim faz sentido o conceito de Seixo (2004, p. 13) quando refere que “o desempenho individual ou do grupo, é a forma como é feito e quando é feito o que é esperado ser feito”.

O esforço individual ou colectivo, para se considerar produtivo e eficaz, terá que ser canalizado para “o que é esperado ser feito”. Segundo o mesmo autor “o esforço individual ou colectivo, esta energia de que as pessoas são portadoras e que diariamente incorporam nas organizações, é um recurso complexo e dos mais raros que carece de uma gestão cuidadosa”.

Segundo Quijano e Navarro (1999, p. 318) “altos níveis de satisfação no trabalho não asseguram altos níveis de rendimento, porém baixos níveis de satisfação conduzem as pessoas a boicotar e render menos trabalho”.

Assim, de acordo com o pressuposto supracitado, pode-se pensar que um funcionário satisfeito não terá necessariamente um melhor desempenho, mas que os funcionários de melhor desempenho exigem esforços maiores das organizações para que os deixem satisfeitos, uma vez que não querem perdê-lo para outra organização.

Na análise de 39 estudos encontrados na literatura, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996, *cit. in* Júnior, 2006) verificaram que os indivíduos que apresentaram liderança transformacional foram percebidos como líderes com melhores desempenhos, os resultados sugeriram também que desempenho dos operadores das empresas está intimamente ligado à relação da liderança na satisfação, no comprometimento e este no desempenho individual.

Borman e Motowidlo (1993, *cit. in* Júnior, 2006) definiram o desempenho de um empregado como a competência do mesmo na execução da actividade que são reconhecidas como integrantes de seu posto de trabalho.

O trabalho conserva um lugar importante na sociedade. Este representa um valor importante, exerce uma relação considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre a sua satisfação e a sua produtividade (Herzberg, 1980, Hackman e Suttle, 1977, *cit. in* Júnior, 2006)).

Ketchum e Trist (1992 *cit in* Júnior, 2006)) acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das actividades desempenhadas. O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Essa transformação qualitativa na organização do trabalho, segundo Whitfield e Poole (1997 *cit. in* Júnior, 2006), trouxe o crescimento das práticas denominadas “gestão de recursos humanos”, a introdução das práticas de gestão japonesas em uma larga faixa de indústrias e uma preocupação acerca de como as estruturas de emprego estão relacionadas ao desempenho organizacional.

Na definição das práticas de “gestão de recursos humanos” Guest (2002) identificou duas aproximações: *o sistema de trabalho de alto desempenho* e *o modelo de comprometimento elevado*.

Conforme Whitfield e Poole (1997, *cit. in* Júnior, 2006), os elementos centrais da *teoria dos sistemas de trabalho de alto desempenho* sugere que:

- o sucesso das práticas e estruturas de emprego é dependente da sua consistência interna;

- o aumento do desempenho organizacional depende do comprometimento da força de trabalho;
- o aumento na flexibilidade de como o trabalho é desenvolvido e as práticas e estruturas são congruentes com a estratégia da organização.

Segundo refere Júnior (2006) o comprometimento parece estar relacionado positivamente com resultados desejáveis no trabalho como satisfação (Baterman e Stasser, 1984; Mowday *et. al.*), motivação (Mowday *et. al.*, 1979) e assiduidade (Mathieu e Zajac, 1990; Steers e Rhodes, 1978), e negativamente relacionado a resultados como *absenteísmo* e *turnover* (Clegg, 1983; Cotton e Tuttle, 1986). Inúmeras pesquisas concluíram que o vínculo entre comprometimento e desempenho é largamente existente (Mathieu e Zajac, 1990; Mowday e outros, 1982 *cit. in* Júnior, 2006).

Júnior (2006) investigou a influência da liderança transformacional sobre o desempenho dos funcionários de *Callcenter*. Considerando a relação da liderança transformacional sobre a satisfação dos empregados e que esta satisfação afecta o comprometimento organizacional individual. Por último o comprometimento organizacional exerce uma relação significativa no desempenho dos funcionários. Os resultados obtidos sugerem que a liderança transformacional exerce forte relação no desempenho individual, mediada pelas variáveis, satisfação e comprometimento (para uma revisão, Schwepker, 2001).

Este estudo contribuiu para melhorar o conhecimento da relação da liderança transformacional sobre o desempenho dos funcionários de *Callcenter*. Na prática, para a amostra estudada, os resultados sugerem, que o melhor desempenho está relacionado a satisfação do funcionário, que é efectivamente o factor que traz motivação e em

consequência, comprometimento organizacional, o que é coerente considerando o ambiente em constantes mudança e alto *turnover*.

2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional está ligado ao desempenho individual e por conseguinte, ligado a resultados financeiros muito maiores. A gestão do clima organizacional dentro de uma organização é um instrumento que permite avaliar o grau de comprometimento do funcionário e avaliar as suas perspectivas em relação à empresa, podendo assim corresponder de forma positiva a todas elas.

Existe um conjunto de elementos básicos que fazem com que o funcionário se sinta motivado no seu trabalho, e tenha um bom desempenho, sentindo que o trabalho que realiza é importante para a empresa, ser reconhecido pelo seu trabalho, e ao mesmo tempo reconhecer o que a empresa espera dele, proporcionando sempre possibilidades de crescimento dentro da organização.

O clima organizacional está ligado e relacionado com a cultura organizacional, pois ambos reflectem padrões de comportamento da organização.

Luz (1996, p. 67), define clima organizacional como sendo “*o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina numa organização, em um determinado período, é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)*”.

O clima organizacional pode igualmente medir tanto a satisfação dos seus funcionários, como medir a consistência entre a cultura prevalecente e os valores individuais dos colaboradores, avaliando-a sempre.

Para Santos (2000, p. 54) “o próprio clima organizacional influencia o comportamento dos membros de uma organização, afectando em algumas situações o

seu desempenho, motivação e satisfação. É um conceito abrangente e global, no sentido que é uma forma de retratar muitas percepções através de um número limitado de dimensões. Evidencia-se como atributo da organização”.

2.6. DESEMPENHO PROFISSIONAL E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

A satisfação profissional é um fenómeno complexo, individual, subjectivo e um importante indicador do clima organizacional de uma empresa, sendo um elemento determinante do desempenho de seus funcionários.

Lawler encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorrecta aplicação por parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destaca:

1. Grande extensão de tempo e trabalho ligado a aumentos salariais periódicos, que não são independentes de seu desempenho;
2. Os gerentes não fazem muitas distinções nas avaliações de desempenho,
3. A política salarial das organizações procura regulamentar salários a fim de combater a inflação;

As conclusões de Lawler III são: as pessoas desejam dinheiro porque este permite-lhes não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim; e acreditam que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

A Teoria de Porter-Lawer aceita premissas de que “as necessidades sentidas determinam o comportamento humano e que o esforço despendido para realizar uma

tarefa é determinado pelo valor percebido das recompensas que resultarão da sua conclusão e da probabilidade de que essas recompensas se materializem” (Certo, 2003, p. 347).

De acordo com Robbins e Coulter (1998), o interesse dos funcionários deve ir além do financeiro, eles devem estar regularmente informados sobre a situação da empresa e devem ter a oportunidade de exercer influência nela. Quando essas condições são atendidas, os funcionários estarão mais satisfeitos com seu trabalho, com sua identificação organizacional e trabalham mais motivados e, conseqüentemente, ter melhor desempenho no trabalho.

A abordagem da expectativa de Vroom (1964) leva principalmente em conta a variabilidade interpessoal. Este modelo tem três componentes principais, que são as seguintes:

Expectativa de resultado do desempenho - cada indivíduo espera determinada consequência do seu comportamento e essa expectativa influencia nas decisões como se comportar.

Valência - o resultado de um comportamento motiva de modo diferente, indivíduos diferentes.

Expectativa de esforço desempenho - as expectativas que as pessoas têm sobre as dificuldades em ter um desempenho bem sucedido irão afectar as suas decisões sobre o comportamento a tomar. Perante as hipóteses de escolha, a pessoa optará pela situação de desempenho que lhe parece ter maior probabilidade de sucesso.

Segundo esta teoria, o indivíduo tem a sua própria noção sobre as recompensas possíveis que, quando comparadas às de facto recebidas, resultam no nível de satisfação experimentado pelo indivíduo.

A abordagem da equidade baseia-se no facto de se considerar que a satisfação no trabalho e a motivação para o desempenho dependem da avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou justiça da recompensa recebida, relativamente ao esforço desenvolvido por ele e em comparação com as recompensas que outros recebem por desempenho semelhante (para uma revisão, Nielsen e Smythb, 2008).

A grande ênfase, originada nos teóricos humanistas, em preocupações com a satisfação no trabalho foi sempre apoiada pela suposição de que a satisfação levaria a um melhor desempenho no trabalho, ou seja, uma relação positiva entre satisfação funcional e desempenho. Como salienta Lawer III (1981) esta ligação nunca foi conseguida em pesquisas com alto grau de correlação, mas a suposição apoia-se, principalmente, em dois pontos. O primeiro, porque existe forte relação positiva entre satisfação e *turnover* e entre satisfação e *absenteísmo* – ambas as relações, constatadas em pesquisas. Em segundo, porque pudesse provar também, relação positiva entre desempenho e satisfação (e não satisfação influenciando o desempenho), por meio das recompensas intrínsecas e extrínsecas, percebidas pelos trabalhadores - ou seja, a partir da percepção que o bom desempenho leva a recompensas e que estas levam à satisfação. Estes dois pontos justificam a preocupação de conhecer a satisfação e melhorá-la dentro da empresa.

Para que uma organização alcance bons resultados não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo.

O “querer fazer” pode revelar o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

PARTE II
ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3

OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo serão enumerados os procedimentos referentes à componente empírica da investigação. Assim, proceder-se-á à descrição de forma sistematizada a delimitação do problema a analisar, a elaboração das hipóteses, a operacionalização das variáveis, os objectivos de estudo, a descrição dos instrumentos para a colheita de informação e o respectivo procedimento.

3.1. OBJECTIVO DE ESTUDO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Com esta investigação pretende-se avaliar a relação da percepção da cultura organizacional na satisfação no trabalho dos colaboradores assim como o desempenho profissional.

Na década de noventa (1991) Quinn e Spreitzer referem que são poucas as pesquisas que têm considerado de forma sistemática as relações significativas da cultura de uma organização nos seus colaboradores. Actualmente têm sido desenvolvidos pesquisas sobre a cultura organizacional e a relação com algumas variáveis organizacionais de natureza psicológica, nomeadamente a satisfação no trabalho e o desempenho profissional. Será interessante prosseguir esta linha de investigação, com o objectivo de esclarecer em que medida cada um dos tipos de orientação da cultura abordados no modelo de valores contrastantes, terá relação na satisfação individual assim como no desempenho profissional.

O modelo dos valores contrastante de Quinn permite “uma forma inovadora de abordar o problema da evolução dinâmica da cultura, integrando contradições, tensões e paradoxos inerentes aos sistemas humanos, os quais são geradores de mais valia...” (*in* Neves e Jesuino, 1994, p. 330). A opção por este modelo no nosso estudo empírico

constitui um meio adequado para avaliar as orientações de cultura organizacional predominantes.

Importante referenciar que, embora estejam subjacentes à cultura, as crenças, valores e pressupostos básicos partilhados, teremos no nosso estudo como unidade de análise o indivíduo e não a organização sendo analisada a percepção do mesmo face à cultura da organização onde está inserido.

A temática da satisfação no trabalho, começa a despertar interesse aos investigadores e gestores a partir do momento em que se começou a valorizar o lado humano nas organizações aquando da crise do Taylorismo. Lima, *et al.* (1994, p. 102) referem que “a partir de então esta variável tem sido considerada muito importante porque, explícita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados...”.

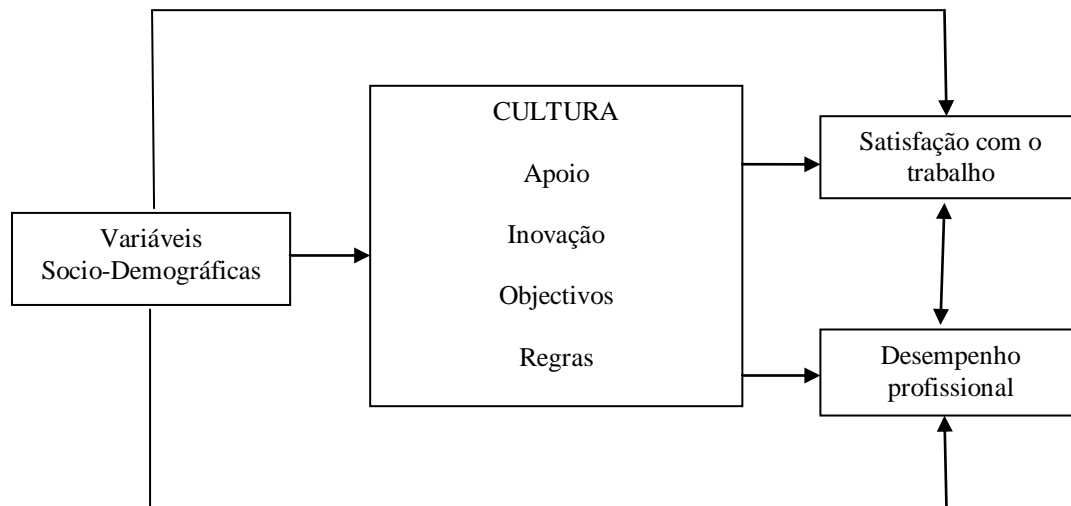
O desempenho profissional constitui uma variável pertinente a estudar, pois alguns estudos demonstram que o desempenho profissional está associado ao grau de satisfação profissional e pode ser influenciado pelo tipo de cultura.

Em síntese, temos que a aplicação do modelo dos valores contrastantes ao estudo da relação da cultura organizacional sobre a satisfação profissional procura verificar de que forma cada uma das dimensões culturais pode influenciar os sentimentos do indivíduo no trabalho, a aplicação deste modelo ao estudo da cultura sobre o desempenho procura verificar o tipo de relação que cada uma das dimensões culturais poderá desencadear.

Constitui também objecto de estudo avaliar a relação das variáveis sócio demográficas na satisfação no trabalho, na percepção da cultura organizacional e no desempenho profissional.

A figura 3.1 esquematiza o modelo de análise para se estudar a relação entre as variáveis.

Figura 3.1: Modelo de Análise do Estudo



3.2. HIPÓTESES

As hipóteses de investigação provêm de um contexto teórico, isto é, são a forma de estabelecer a ligação entre a teoria e a realidade.

Assim foram formuladas as seguintes hipóteses gerais de estudo para orientar a recolha, o tratamento e a análise dos dados:

A percepção da cultura organizacional da instituição influencia a satisfação profissional dos colaboradores;

A percepção da cultura organizacional da instituição influencia o desempenho profissional dos colaboradores.

A fim de facilitar a avaliação destas hipóteses globais são formuladas nove hipóteses de investigação que correspondem aos objectivos da parte empírica do nosso estudo.

H1: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de apoio estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H2: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de apoio têm um melhor desempenho do que os outros colaboradores.

H3: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de inovação estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H4: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de inovação têm um melhor desempenho do que os outros colaboradores.

H5: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de objectivos estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H6: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de objectivos têm um melhor desempenho do que os outros colaboradores.

H7: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de regras estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, do que os outros colaboradores.

H8: Os colaboradores que percebem que a organização é caracterizada por uma cultura de regras têm um melhor desempenho do que os outros colaboradores.

H9: Os colaboradores que têm melhor desempenho, estão mais satisfeitos na sua actividade profissional, que os outros colaboradores e vice-versa.

Para além das hipóteses acima enumeradas, pretendemos analisar a influência das variáveis sócio demográficas sobre cada uma das variáveis em análise – satisfação profissional, cultura organizacional e desempenho profissional.

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Optámos por estudar uma empresa privada do sector da indústria automóvel que produz equipamentos eléctricos e electrónicos para linhas automóveis de elevado volume, mas também para máquinas agrícolas, máquinas industriais e ainda linhas automóveis de baixo volume. O nosso estudo incidiu na filial em Castelo Branco.

A população da empresa é constituída por 700 colaboradores.

3.3.1. Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo foi seleccionada por acessibilidade ou conveniência é constituída por 161 indivíduos. Nos quadros 3.1 e 3.2 apresentamos as características sócio demográficas da amostra.

Quadro 3.1: Estatística Descritiva: variáveis idade e tempo de serviço

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	161	20	52	34.27	7.56
Tempo de serviço	161	1	21	10.22	7.17

No que respeita à variável idade, os inquiridos têm idades compreendidas entre os 20 e os 52 anos. A média etária é de 34.27 anos.

No que concerne à contagem de tempo de serviço, a média é de aproximadamente 10 anos, sendo o mínimo de 1 ano de experiência profissional e o máximo de 21 anos.

Independentemente da idade, a amostra caracteriza-se como sendo maioritariamente feminina, ou seja 56.5% são do género feminino e 43.5% do masculino. No que respeita à nacionalidade 95.7% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa e apenas 4.3% de outra nacionalidade. A maioria dos inquiridos (84.5%) responde que tem outra habilitação académica.

Relativamente à categoria profissional destacam-se os operários fabris (85.6%) e os engenheiros (11.8%).

A maioria dos inquiridos (92.5%) tem apenas um emprego, enquanto os restantes 7.5% afirma acumular com outro emprego.

Quadro 3.2: Estatística Descritiva: restantes variáveis sócio demográficas

		Frequência	%
Género	Masculino	70	43.5
	Feminino	91	56.5
	Total	161	100.0
Nacionalidade	Portuguesa	154	95.7
	Outra	7	4.30
	Total	161	100.0
Habilitações Académicas	Licenciatura	19	11.8
	Pós Graduação	0	-
	Mestrado/Doutoramento	1	0.60
	Outra	136	84.5
	Total	161	100.0
Categoria Profissional	Administrativa	2	1.2
	Engenheiro	19	11.8
	Verificador Qualidade	17	10.6
	Operador Fabril	106	65.8
	Outra	17	10.6
	Total	161	100.0
Duplo Emprego	Sim	12	7.5
	Não	149	92.5
	Total	161	100.0

3.4. DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Foi utilizado como instrumento de recolha de dados um questionário de auto preenchimento, por não exigir a presença do investigador, garantir o anonimato das respostas e permitir ao inquirido proceder ao seu preenchimento no momento mais conveniente. Foram utilizadas duas escalas: o questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) relativo à Cultura Organizacional, aferido e validado para a realidade portuguesa por Neves e Jesuino (1994); a Escala de Satisfação Profissional descrita por Lima, e colaboradores (1994); acresce um item que se refere à menção atribuída ao desempenho profissional. A escolha dos instrumentos prende-se com a adequação aos objectivos da investigação, pelo facto de estarem validados e aferidos para a população portuguesa e terem sido aplicados em muitas pesquisas, na área da psicologia.

O modelo teórico subjacente a este questionário pressupõe a existência de quatro orientações de cultura (apoio, inovação, objectivos e regras; segundo a denominação do grupo FOCUS e os estudos têm sistematicamente verificado a existência de quatro factores (Neves, 2000).

No sentido de verificar o grau de homogeneidade existente entre as respostas aos diversos itens que constituem as escalas, ou seja, qual a percentagem de variância dos resultados que resulta da variância real e qual a que advém da variância de erro devido à heterogeneidade do conteúdo da amostra de itens das escalas, procedeu-se à análise de consistência interna, calculando o coeficiente de *alfa de Cronbach* para cada uma das escalas utilizadas sub escalas existentes. Este é o método mais adequado para escalas do tipo Likert (Golden *et. al.*, 1989).

Os autores que se têm dedicado aos requisitos para construção de instrumentos de avaliação psicológica concordam que um instrumento que apresente uma consistência interna superior a .70 pode ser considerado adequado para avaliar a variável que pretende medir (Nunnally, 1979; Stevens, 1996; *cit. in* Canavarro, 1999).

A versão completa do questionário conta ainda com a caracterização sócio-demográfica da amostra em estudo.

3.4.1. FOCUS - First Organizational Culture Unified Search

Foi no decurso de um simpósio realizado na Universidade de Leuven em 1989 que teve origem um projecto de investigação que recebeu a designação FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) (Neves, 2000). Na sua base encontra-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores (1991) e o modelo de clima organizacional de De Cock, Bouwen e De White (1986), não sendo este aplicado nesta investigação.

O projecto de investigação teve por objectivo desenvolver e padronizar um instrumento de avaliação do clima e cultura organizacional, que pode auxiliar na gestão das organizações uma vez que fornece quadros de referência geral. A versão portuguesa foi desenvolvida pelos Investigadores José dos Santos das Neves e Jorge Correia Jesuino (Neves & Jesuino, 1996).

A estrutura do questionário FOCUS divide-se em duas partes que reflectem aspectos da vida das organizações, no seu contexto interno e externo.

A primeira parte, de índole descritiva, pretende avaliar o clima organizacional (aspectos comportamentais da cultura), não aplicado no nosso estudo. A segunda parte é constituída por questões de teor avaliativo que permitem avaliar as orientações da cultura organizacional (Neves, 2000). É constituída por trinta e cinco enunciados sendo

a escala de resposta composta por seis níveis. (1» de modo nenhum, 2» raramente, 3» um pouco, 4» bastante, 5» muito e 6» muitíssimo).

A análise factorial do questionário originou quatro factores que compreendem – 67.1% da variância total. Os factores foram depois rodados (rotação variamax) com o propósito de testar a sua interpretabilidade. Foram excluídos da análise os quesitos com saturações inferiores a 0.40 e que não saturassem nos restantes factores com um peso superior a 0.30 (Neves, 2000), ficando apenas 35 dos 75 itens iniciais (anexo 1). A solução factorial auferida é clara tanto do ponto de vista estatístico como relativamente ao significado dos factores.

O primeiro factor compreende 36.3% da variância das respostas e totaliza 10 quesitos, cujo conteúdo remete para a dimensão “apoio”. Os 10 itens dão uma medida consistente (*alfa de Cronbach:0.92*). O segundo factor “inovação” contribui com 4.6% para a variância das respostas e comporta 9 quesitos (*alfa de Cronbach:0.90*). No terceiro factor, a orientação “objectivos” aparece igualmente com solidez (*alfa de Cronbach:0.86*), sendo formada por 7 quesitos e explica 4.5% da variância das respostas. O quarto factor “regras” contribui com 3.4% para a variância das respostas e encontra-se articulado a 8 quesitos os quais traduzem boa consistência interna (*alfa de Cronbach:0.84*).

Concluindo, a investigação de Neves (2000) demonstrou que apenas 35 itens do FOCUS seriam necessários para uma avaliação fidedigna das quatro orientações, estabelecendo a versão reduzida (35 quesitos), a qual foi utilizada nesta pesquisa.

Conforme podemos observar no quadro 3.3 a escala de cultura organizacional apresenta uma consistência interna bastante adequada ($\alpha = .922$). As sub escalas apresentam uma boa consistência interna, variando de .808 a .862.

Quadro 3. 3: Coeficiente *alfa de Cronbach* observado para a escala de cultura organizacional

Medida	Amostra Total (n = 161)
Escala de Cultura Organizacional	$\alpha = .922$
Cultura Org. - Dimensão Apoio	$\alpha = .808$
Cultura Org. - Dimensão Inovação	$\alpha = .850$
Cultura Org. - Dimensão Objectivos	$\alpha = .821$
Cultura Org. - Dimensão Regras	$\alpha = .862$

Todos os valores de *alfa de Cronbach* da escala da cultura respeitam o critério de Nunnally (1979) que exige um valor de *alfa* superior a .70 para que um indicador psicométrico ofereça medidas fidedignas.

3.4.2. Escala de Satisfação Profissional

No que concerne aos instrumentos de recolha de informação relativa à satisfação profissional, Ferreira e outros colaboradores referem que “algumas medidas da satisfação têm sido desenvolvidas, umas mais relacionadas com a satisfação em geral, outras mais dirigidas a aspectos específicos da satisfação” (2001, p. 146).

No nosso estudo, a satisfação profissional foi operacionalizada através da escala enumerada e usada por Lima, e colaboradores sobre satisfação no trabalho (1994). A escala preconizada permite uma avaliação da satisfação global com o trabalho, assim como os diferentes aspectos que podem afectar a mesma satisfação. Alguns dos aspectos particulares apontados são: a satisfação com a perspectiva de promoção, com a organização e funcionamento dos sectores, com os colegas de trabalho, com a remuneração, com a competência e funcionamento do superior hierárquico, com o

trabalho que realiza e com a competência e funcionamento dos subordinados (anexo I). As questões estão expostas numa escala de sete níveis; caracterizando os opostos, para 1» extremamente insatisfeito e 7» extremamente satisfeito.

A escala de satisfação profissional aplicada à população em estudo apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = .807$).

3.4.3. Desempenho Profissional

O desempenho profissional dos inquiridos é determinado por um questão que corresponde à menção qualitativa/quantitativa que foi atribuída ao funcionário. A resposta está exposta por quatro itens a que corresponde: 1 = Não satisfaz; 2 = Satisfaz; 3= Bom e 4= Excelente.

3.5. PROCEDIMENTO

O instrumento utilizado na investigação (anexo II) foi aplicado na Instituição em estudo no mês de Abril de 2009. Os questionários foram entregues ao Responsável do Departamento dos Recursos Humanos, que por sua vez efectuou a distribuição pelos responsáveis de cada equipa de trabalho. Para garantir o anonimato e a confidencialidade os questionários preenchidos eram colocados em envelopes.

A informação recolhida foi depois ordenada e analisada em concordância com os objectivos da investigação. Os dados obtidos foram processados através do recurso ao programa SPSS – *Statistical Program for Social Science* (versão 15.0).

Para avaliar a relação estatística entre as variáveis, foi utilizado em todos os testes como critério o nível de significância de 0.05. Nas tabelas é referenciado com um asterisco os resultados estatisticamente significativos.

CAPITULO 4.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.1. Cultura Organizacional

No que respeita à cultura organizacional foi calculada a análise descritiva para a escala e respectivas sub escalas.

Quadro 4.1: Média, Desvio Padrão, valores mínimos e máximos na escala e sub escalas da cultura organizacional observadas para os quatro tipos de cultura

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Escala de Cultura Organizacional	138.72	23.295	37	238
Cultura Org. - Dimensão Apoio	34.55	8.317	10	88
Cultura Org. - Dimensão Inovação	36.99	7.549	9	54
Cultura Org. - Dimensão Objectivos	29.83	6.633	8	42
Cultura Org. - Dimensão Regras	34.84	6.301	9	48

A média geral da escala é de 138.7; ao considerarmos as respectivas dimensões, a de inovação apresenta a média superior ($M=36.99$) seguida das dimensões regras e apoio com ($M=34.84$) e ($M=34.55$) respectivamente.

Quadro 4.2: Teste *t de Student*: género e cultura organizacional

	Média	Dif M	t	df	p
C. Apoio	Masculino =3.4543 Feminino =3.4560	-.00176	-.013	159	.989
C. Inovação	Masculino =4.0111 Feminino =4.1856	-.17448	-1.311	159	.192
C. Objectivos	Masculino =4.1286 Feminino =4.3642	-.23564	-1.571	159	.118
C. Regras	Masculino =4.2232 Feminino =4.4560	-.23283	-1.874	159	.063

(* $p < .05$)

Observa-se que entre o **género** e a cultura organizacional não existe diferenças para cada uma das culturas.

Quadro 4.3: Teste Anova One-Way: idade e cultura organizacional

	df	F	p
C. Apoio	2.158	.613	.543
C. Inovação	2.158	3.654	.028 *
C. Objectivos	2.158	2.629	.075
C. Regras	2.158	1.432	.242

(* $p < .05$)

Relativamente à **idade**, foram observadas diferenças estatisticamente significativas para a cultura de inovação ($p=.028$).

Quadro 4.4: Teste de Comparação Múltipla *a posteriori* de Tukey HSD: idade e cultura organizacional

Idade	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
20-30 anos	51	3.8976	
31-40 anos	73	4.1218	4.1218
> 41 anos	37		4.3784
Sig.		.367	.270

Encontramos diferenças entre os trabalhadores com idade superior a 41 anos, que obtêm os valores mais elevados em Inovação ($M=4.37$) e os trabalhadores mais novos que obtêm os valores mais baixos ($M=3.89$). As diferenças entre os colaboradores com 20-30 anos e 31-40 anos e entre 31-40 e > 41 anos não são estatisticamente significativas.

No que respeita à variável **nacionalidade**, dado o reduzido número de inquiridos de nacionalidade estrangeira, apenas consideramos duas categorias: portuguesa e outra.

Quadro 4.5: Teste *t de Student*: nacionalidade e cultura organizacional

	Média	Dif M	t	df	p
C. Apoio	Portuguesa =3.4455 Outra =3.6714	-.22597	-.702	159	.484
C. Inovação	Portuguesa =4.1075 Outra =4.1587	-.05123	-.158	159	.875
C. Objectivos	Portuguesa =4.2653 Outra =4.1837	.08163	.222	159	.824
C. Regras	Portuguesa =4.3628 Outra =4.1786	.18425	.604	159	.547

(* $p < .05$)

Não se registam diferenças significativas entre a nacionalidade e cada uma das culturas.

Para otimizar o tratamento estatístico a variável **habilitações académicas**, foram reagrupadas em apenas duas categorias: superior (bacharelato, licenciatura, pós graduação, mestrado/doutoramento) e outras.

Quadro 4.6: Teste *t de Student*: habilitações académicas e cultura organizacional

	Média	Dif M	t	df	p
C. Apoio	Superior =2.9040 Outra =3.5566	-.65262	-3.750	159	.000 *
C. Inovação	Superior =3.8000 Outra =4.1667	-.36667	-2.028	159	.044 *
C. Objectivos	Superior =4,0171 Outra =4.3067	-.28958	-1.409	159	.161
C. Regras	Superior =4.0550 Outra =4.4099	-.35493	-2.093	159	.038 *

(* $p < .05$)

Observamos a existência de relações significativas entre as habilitações académicas e a variável dimensão apoio ($p=0.000$), dimensão inovação ($p=0.044$) e dimensão regras ($p=.038$).

Os trabalhadores com habilitações inferiores ao ensino superior percebem níveis mais elevados de apoio, ($M=3.55$); inovação ($M=4.16$) e regras ($M=4.44$).

Quadro 4.7: Teste Anova One-Way: categoria profissional e cultura organizacional

	df	F	p
C. Apoio	3.155	2.276	.082
C. Inovação	3.155	1.188	.316
C. Objectivos	3.155	1.616	.188
C. Regras	3.155	1.547	.204

(* $p < .05$)

Na **categoria profissional** não existe diferenças para cada uma das culturas.

Quadro 4.8: Teste Anova One-Way: tempo de serviço e cultura organizacional

	df	F	p
C. Apoio	3.155	.359	.783
C. Inovação	3.155	.597	.054
C. Objectivos	3.155	2.190	.091
C. Regras	3.155	1.078	.360

(* p < . 05)

No **tempo de serviço** não existe diferenças para cada uma das culturas.

Quadro 4.9: Teste *t de Student*: duplo emprego e cultura organizacional

	Média	Dif M	t	df	p
C. Apoio	Sim = 3.2667 Não = 3.4816	-.21497	-.860	157	.391
C. Inovação	Sim = 3.8889 Não = 4.1141	-.22525	-.898	157	.371
C. Objectivos	Sim = 4.0238 Não = 4.2896	-.26579	-.931	157	.353
C. Regras	Sim = 4.229 Não = 4.361	-.1322	-.562	157	.575

(* p < . 05)

O facto dos inquiridos terem ou não **duplo emprego** não se observa relação significativamente para cada uma das culturas.

4.2.2 Satisfação Profissional

Quadro 4.10: Média, Desvio Padrão, valores mínimos e máximos observados na escala de satisfação profissional

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Escala de Satisfação Profissional	32.94	7.418	8	56

Foram calculadas as análises descritivas para a escala. Observou-se que a média geral da escala é de 32.94.

Quadro 4.11: Teste *t de Student*: género e satisfação profissional

	Média	Dif M	t	df	p
Satisfação profissional	Masculino =3.9411 Feminino =4.2472	-.30612	-2.080	157	.039 *

(* p < . 05)

Observamos que existe ralação entre o **género** e a satisfação profissional ($p=0.039$), sendo que as mulheres apresentam valores mais elevados de satisfação profissional ($M=4.24$) do que os homens ($M=3.94$).

No que respeita à variável **nacionalidade** considerámos duas categorias: portuguesa e outra.

Quadro 4.12: Teste *t de Student*: nacionalidade e satisfação profissional

	Média	Dif M	t	df	p
Satisfação profissional	Portuguesa =4.1184 Outra =3.9821	.13628	.378	157	.706

(* p < . 05)

Observamos que entre a nacionalidade e a satisfação profissional não existe relação.

Quadro 4.13: Teste *t de Student*: habilitações académicas e satisfação profissional

	Média	Dif M	t	df	p
Satisfação profissional	Superior =3.7656 Outra =4.1741	-.40845	-1.999	157	.047*

(* p < . 50)

Nas **habilitações académicas**, agrupadas em duas categorias, observa-se haver relação com a satisfação profissional ($p=.047$), estando os colaboradores com outras habilitações mais satisfeitos ($M=4.17$) do que os colaboradores com habilitações de nível superior ($M=3.76$).

Quadro 4.14: Teste Anova One-Way: categoria profissional e satisfação profissional

	df	F	p
Satisfação profissional	3.155	2.927	0,036 *

(* p < . 05)

Observamos que existe relação na **categoria profissional** ($p=.036$) com a satisfação profissional dos inquiridos.

Quadro 4.15: Teste de Comparação Múltipla *a posteriori* de Tukey HSD: categoria profissional e satisfação profissional

Categoria profissional	Subset for alpha = .05		
	N	1	2
Outra	17	3.7132	
Engenheiro	19	3.8289	3.8289
Operador Fabril	106	4.1616	4.1616
Verificador Qualidade	17		4.5221
Sig.		.362	.060

Contudo observa-se que os verificadores de qualidade estão significativamente mais satisfeitos ($M=4.52$) do que os colaboradores indiferenciados ($M=3.71$).

Quadro 4.16: Teste Anova One-Way: tempo de serviço e satisfação profissional

	df	F	p
Satisfação profissional	3.155	0.335	0.800

(* p < . 05)

Observa – se que o **tempo de serviço** não influencia de modo significativo a variável em estudo ($p=.800$).

Quadro 4.17: Teste t de Student: duplo emprego e satisfação profissional

	Média	Dif M	t	df	p
Satisfação profissional	Sim =3.8958 Não =4.1359	-.24007	-.862	159	.390

(* p < . 05)

O facto de os inquiridos terem ou não um **duplo emprego** parece não ter relação com a satisfação profissional ($p=.390$).

Para verificar as hipóteses formuladas os colaboradores foram categorizados em dois grupos: colaboradores que percebem baixo apoio por parte da organização e colaboradores que percebem elevado apoio por parte da organização, tendo sido utilizado como valor de *cut off* o valor da mediana.

Quadro 4.18: Estatística descritiva: satisfação / dimensão apoio

	C. Apoio	N	Média	Desvio padrão
Satisfação profissional	Baixo apoio	86	3.9128	.85558
	Alto apoio	75	4.3533	.95560

Os colaboradores que percebem alto apoio por parte da organização estão significativamente mais satisfeitos ($M=4.35$) do que os colaboradores que percebem baixo apoio ($M=3.91$).

Quadro 4.19: Teste t Student para amostras independentes: dimensão apoio

	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		t-test para a igualdade de médias						
	F	Sig.	t	df	Sig. (bi-caudal)	Diferença média	Desv. Padrão da diferença	95% intervalo de confiança da dif.	
Igualdade de variâncias assumida	2,658	.105	-3.086	159	.002	-.44054	.14275	-.72247	-.15862
Igualdade de variâncias não assumida			-3.063	149.866	.003	-.44054	.14383	-.72474	-.15634

As diferenças de satisfação profissional nos dois grupos são significativamente diferentes, $t(159) = -3.086$, $p=.002$.

Quadro 4.20: Estatística descritiva: satisfação / dimensão inovação

	C. Inovação	N	Média	Desvio padrão
Satisfação profissional	Baixa Inovação	82	3.8598	.82247
	Alta inovação	79	4.3861	.95830

Os colaboradores que percebem cultura de inovação estão significativamente mais satisfeitos ($M=4.38$) do que os colaboradores que percebem baixa inovação ($M=3.85$).

Quadro 4.21: Teste *t Student* para amostras independentes: dimensão inovação

	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		t-test para a igualdade de médias						
	F	Sig.	t	df	Sig. (bi-caudal)	Diferença média	Desv. Padrão da diferença	95% intervalo de confiança da dif.	
Igualdade de variâncias assumida	1.632	.203	-3.744	159	.000	-.52632	.14058	-.80396	-.24868
Igualdade de variâncias não assumida			-3.733	153.532	.000	-.52632	.14098	-.80482	-.24782

As diferenças de satisfação profissional nos dois grupos são significativamente diferentes, $t(159) = -3.744$, $p=.000$.

Quadro 4.22: Estatística descritiva: satisfação / dimensão objectivos

	Objectivos	N	Média	Desvio padrão
Satisfação profissional	Baixo valor	78	3.9199	.89913
	Alto valor	83	4.3042	.91984

Os colaboradores que percebem cultura orientada para os objectivos estão significativamente mais satisfeitos ($M=4.30$) do que os colaboradores que não percebem ($M=3.91$).

Quadro 4.23: Teste *t Student* para amostras independentes: dimensão objectivos

	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		t-test para a igualdade de médias						
	F	Sig.	t	df	Sig. (bi-caudal)	Diferença média	Desv. Padrão da diferença	95% intervalo de confiança da dif.	
Igualdade de variâncias assumida	.000	.997	-2.679	159	.008	-.38435	.14348	Limite inferior	Limite superior
Igualdade de variâncias não assumida			-2.681	158.749	.008	-.38435	.14338	-.66753	-.10116

As diferenças de satisfação profissional nos dois grupos são significativamente diferentes, $t(159) = -2.679, p=.008$.

Quadro 4.24: Estatística descritiva: satisfação / dimensão regras

	C. Regras	N	Média	Desvio padrão
Satisfação profissional	Baixo valor	86	3.9419	.81025
	Alto valor	75	4.3200	1.01368

Os colaboradores que percebem cultura orientada para as regras estão significativamente mais satisfeitos ($M=4.32$) do que os colaboradores que não percebem ($M=3.94$).

Quadro 4.25: Teste *t Student* para amostras independentes: dimensão regras

	Teste de Levene para a igualdade de variâncias		t-test para a igualdade de médias						
	F	Sig.	T	Df	Sig. (bi-caudal)	Diferença média	Desv. Padrão da diferença	95% intervalo de confiança da dif.	
Igualdade de variâncias assumida	2.606	.108	-2.628	159	.009	-.37814	.14387	Limite inferior	Limite superior
Igualdade de variâncias não assumida			-2.589	141,258	.011	-.37814	.14606	Limite inferior	Limite superior

(* $p < .05$)

As diferenças de satisfação profissional nos dois grupos são significativamente diferentes, $t(159) = -2.628$, $p=.009$.

4.2.3. Desempenho Profissional

Os colaboradores foram avaliados com a menção qualitativa de Bom e Excelente.

Quadro 4.26: Estatística descritiva: Menção qualitativa / variável desempenho

Menção Qualitativa	Frequência	Porcentagem
Bom	117	72.7
Excelente	44	27.3
Total	161	100.0

Observamos que foi atribuída a menção de Bom (72.7 %, $n=117$), enquanto aos restantes 27.3% foi atribuída a menção de Excelente ($n=44$).

Quadro 4.27: Teste Qui-quadrado: género e desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	0.163	1	0.687

(* $p < .05$)

Observamos que não existe relação entre o **género** o desempenho profissional ($p=.687$).

Quadro 4.28: Teste Qui-quadrado: variável idade e desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	14.689	2	.001*

(* $p < .05$)

Observou-se uma relação significativa entre a **idade** e o desempenho profissional ($p=.001$).

Quadro 4.29: Resíduos ajustados: Idade * Menção qualitativa

		Menção qualitativa		
		Bom	Excelente	Total
20-30	Freq.	45	6	51
	% Idade	88.2%	11.8%	100.0%
	% Menção qualitativa	38.5%	13.6%	31.7%
	% do Total	28.0%	3.7%	31.7%
	Resíduos ajustados	3.0	-3.0	
31-40	Freq.	53	20	73
	% Idade	72.6%	27.4%	100.0%
	% Menção qualitativa	45.3%	45.5%	45.3%
	% do Total	32.9%	12.4%	45.3%
	Resíduos ajustados	.0	.0	
≥ 41	Freq.	19	18	37
	% Idade	51.4%	48.6%	100.0%
	% Menção qualitativa	16.2%	40.9%	23.0%
	% do Total	11.8%	11.2%	23.0%
	Resíduos ajustados	-3.3	3.3	
Total	Freq.	117	44	161
	% Idade	72.7%	27.3%	100.0%
	% Menção qualitativa	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	72.7%	27.3%	100.0%

A análise dos resíduos ajustados indica-nos que os operários com 20-30 anos receberam significativamente mais menções de bom do que de excelente e os com mais de 40 anos mais menções de excelente do que de bom.

Quadro 4.30: Teste Qui-quadrado: nacionalidade e desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	.627	1	.428

(* p < . 50)

Verifica-se que entre a nacionalidade e o desempenho profissional não existe relação significativa (p=.428).

Quadro 4.31: Teste Qui-quadrado: habilitações académicas e desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	1.913	1	.167

(* p < . 05)

As **habilitações académicas**, agrupadas em duas categorias, verifica-se não existir relação com o desempenho profissional.

Quadro 4.32: Teste Qui-quadrado: categoria profissional e o desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	24.442	3	.000*

(* p < . 05)

Observamos que entre a **categoria profissional** e o desempenho profissional existe uma relação significativa ($p=.000$).

Quadro 4.33: Resíduos ajustados: categoria profissional * Menção qualitativa

		Menção qualitativa		
		Bom	Excelente	Total
Engenheiro	Freq.	16	3	19
	% Categoria profissional	84.2%	15.8%	100.0%
	% Menção	13.8%	7.0%	11.9%
	% do Total	10.1%	1.9%	11.9%
	Resíduos ajustados	1.2	-1.2	
Verificador Qualidade	Freq.	12	5	17
	% Categoria profissional	70.6%	29.4%	100.0%
	% Menção qualitativa	10.3%	11.6%	10.7%
	% do Total	7.5%	3.1%	10.7%
	Resíduos ajustados	-.2	.2	
Operador Fabril	Freq.	84	22	106
	% Categoria profissional	79.2%	20.8%	100.0%
	% Menção qualitativa	72.4%	51.2%	66.7%
	% do Total	52.8%	13.8%	66.7%
	Resíduos ajustados	2.5	-2.5	
Outra	Freq.	4	13	17
	% Categoria profissional	23.5%	76.5%	100.0%
	% Menção qualitativa	3.4%	30.2%	10.7%
	% do Total	2.5%	8.2%	10.7%
	Resíduos ajustados	-4.9	4.9	
Total	Freq.	116	43	159
	% Categoria profissional	73.0%	27.0%	100.0%
	% Menção qualitativa	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	73.0%	27.0%	100.0%

A análise dos resíduos ajustados indica-nos que os operários fabris receberam significativamente mais menções de bom do que de excelente e os indiferenciados mais menções de excelente do que de bom.

Quadro 4.34: Teste Qui-quadrado: tempo de serviço e desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	16.857	3	.001*

(* p < .05)

Observa-se que existe uma relação significativa entre o **tempo de serviço**, e o desempenho profissional ($p=.001$).

Quadro 4.35: Resíduos ajustados: tempo serviço * Menção qualitativa

		Menção qualitativa		
		Bom	Excelente	Total
Até 5 anos	Frequência	53	5	58
	% Tempo serviço	91.4%	8.6%	100.0%
	% Menção qualitativa	45.3%	11.4%	36.0%
	% do Total	32.9%	3.1%	36.0%
	Resíduos ajustados	4.0	-.0	
6-10	Frequência	10	4	14
	% Tempo serviço	71.4%	28.6%	100.0%
	% Menção qualitativa	8.5%	9.1%	8.7%
	% do Total	6.2%	2.5%	8.7%
	Resíduos ajustados	-.1	.1	
11-15	Frequência	30	18	48
	% Tempo serviço	62.5%	37.5%	100.0%
	% Menção qualitativa	25.6%	40.9%	29.8%
	% do Total	18.6%	11.2%	29.8%
	Resíduos ajustados	-1.9	1.9	
> 15 anos	Frequência	24	17	41
	% Tempo serviço	58.5%	41.5%	100.0%
	% Menção qualitativa	20.5%	38.6%	25.5%
	% do Total	14.9%	10.6%	25.5%
	Resíduos ajustados	-2.4	2.4	
Total	Frequência	117	44	161
	% Tempo serviço	72.7%	27.3%	100.0%
	% Menção qualitativa	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	72.7%	27.3%	100.0%

A análise dos resíduos ajustados indica-nos que os operários mais novos receberam significativamente mais menções de bom do que de excelente, e os mais antigos mais menções de excelente do que de bom.

Quadro 4.36: Teste Qui-quadrado: duplo emprego e desempenho profissional

	χ^2	df	p
Desempenho profissional	2.356	1	.125

(* p < . 05)

Observa-se que o facto dos inquiridos terem ou não **duplo emprego** não contribui para a existência de relação no desempenho profissional ($p=.125$).

Relativamente à hipótese formulada da relação entre os quatro tipos de cultura e o desempenho dos inquiridos observamos.

Quadro 4.37: Testes do Qui-quadrado: dimensão apoio e desempenho profissional

	Valor	gl	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.784	1	.376		
Continuity Correction(a)	.501	1	.479		
Likelihood Ratio	.787	1	.375		
Fisher's Exact Test				.479	.240
Linear-by-Linear Association	.779	1	.378		
N of Valid Cases	161				

(* $p < .05$)

Não há relação entre a percepção da cultura de apoio e o desempenho profissional dos colaboradores, ($p = .376$).

Quadro 4.38: Dimensão apoio e desempenho profissional

Apoio		Desempenho		Total
		Bom	Excelente	
Baixo apoio	Freq.	60	26	86
	% Apoio	69.8%	30.2%	100.0%
	% Desempenho	51.3%	59.1%	53.4%
	% do Total	37.3%	16.1%	53.4%
Alto apoio	Freq.	57	18	75
	% Apoio	76.0%	24.0%	100.0%
	% Desempenho	48.7%	40.9%	46.6%
	% do Total	35.4%	11.2%	46.6%
Total	Freq.	117	44	161
	% Apoio	72.7%	27.3%	100.0%
	% Desempenho	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	72.7%	27.3%	100.0%

Dos setenta e cinco colaboradores que percebem alto apoio 24.0% têm um desempenho excelente, enquanto esta percentagem cifra-se em 30.2% nos colaboradores que percebem baixo apoio.

Quadro 4.39: Testes do Qui-quadrado: dimensão inovação e desempenho

	Valor	gl	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.727	1	.394		
Continuity Correction(a)	.456	1	.499		
Likelihood Ratio	.727	1	.394		
Fisher's Exact Test				.480	.250
Linear-by-Linear Association	.722	1	.395		
N of Valid Cases	161				

(* p < . 05)

Não há relação entre a percepção da cultura de inovação e o desempenho profissional dos colaboradores.

Quadro 4.40: Dimensão inovação e desempenho profissional

C. Inovação		Desempenho		Total
		Bom	Excelente	
Baixa	Freq.	62	20	82
	% Inovação	75.6%	24.4%	100.0%
	% Desempenho	53.0%	45.5%	50.9%
	% do Total	38.5%	12.4%	50.9%
Alta	Freq.	55	24	79
	% Inovação	69.6%	30.4%	100.0%
	% Desempenho	47.0%	54.5%	49.1%
	% do Total	34.2%	14.9%	49.1%
Total	Freq.	117	44	161
	% Inovação	72.7%	27.3%	100.0%
	% Desempenho	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	72.7%	27.3%	100.0%

Dos setenta e nove colaboradores que percebem cultura de inovação 30.40% têm um desempenho excelente, enquanto esta percentagem cifra-se em 24.4% nos colaboradores que percebem baixa inovação.

Quadro 4.41: Teste do Qui-Quadrado: dimensão objectivos e desempenho profissional

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.013	1	.911	
Continuity Correction(a)	.000	1	1.000	
Likelihood Ratio	.013	1	.911	
Fisher's Exact Test				1.000
Linear-by-Linear Association	.012	1	.911	
N of Valid Cases	161			

(* p < .05)

Não há relação entre a percepção da cultura orientada para os objectivos e o desempenho profissional dos colaboradores.

Quadro 4.42: Dimensão objectivos e desempenho profissional

C. Objectivos		Menção qualitativa		
		Bom	Excelente	Total
Baixo valor	Freq.	57	21	78
	% Objectivos	73.1%	26.9%	100.0%
	% Desempenho	48.7%	47.7%	48.4%
	% do Total	35.4%	13.0%	48.4%
Alto valor	Freq.	60	23	83
	% Objectivos	72.3%	27.7%	100.0%
	% Desempenho	51.3%	52.3%	51.6%
	% do Total	37.3%	14.3%	51.6%
Total	Freq.	117	44	161
	% Objectivos	72.7%	27.3%	100.0%
	% Desempenho	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	72.7%	27.3%	100.0%

Dos oitenta e três colaboradores que percepcionam cultura de objectivos 27.70% têm um desempenho excelente, enquanto esta percentagem cifra-se em 26.9% nos colaboradores que percepcionam baixo valor para a dimensão objectivos.

Quadro 4.43: Testes do Qui-quadrado: dimensão regras e desempenho profissional

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.787	1	.375	
Continuity Correction(a)	.504	1	.478	
Likelihood Ratio	.786	1	.375	
Fisher's Exact Test				.383
Linear-by-Linear Association	.783	1	.376	
N of Valid Cases	161			

(* p < . 05)

Não há relação entre a percepção da cultura orientada para as regras e o desempenho dos colaboradores, ($p=.375$).

Quadro 4.44: Dimensão regras e desempenho profissional

C. Regras		Menção qualitativa		
		Bom	Excelente	Total
Baixo valor	Freq.	65	21	86
	% Regras	75.6%	24.4%	100.0%
	% Desempenho	55.6%	47.7%	53.4%
	% do Total	40.4%	13.0%	53.4%
Alto valor	Freq.	52	23	75
	% Regras	69.3%	30.7%	100.0%
	% Desempenho	44.4%	52.3%	46.6%
	% do Total	32.3%	14.3%	46.6%
Total	Freq.	117	44	161
	% Regras	72.7%	27.3%	100.0%
	% Desempenho	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	72.7%	27.3%	100.0%

Dos setenta e cinco colaboradores que percebem cultura de regras 30.70% têm um desempenho excelente, enquanto esta percentagem cifra-se em 24.4% nos colaboradores que percebem baixa para a dimensão regras.

Quadro 4.45: Estatística descritiva: satisfação profissional / desempenho

	Desempenho	N	Média	Desvio padrão
Satisfação	Bom	117	4.0983	.89069
	Excelente	44	4.1705	1.02728

Observa-se que os colaboradores com melhor avaliação de desempenho (excelente) estão ligeiramente mais satisfeitos ($M=4.17$) do que os colaboradores com avaliação Bom ($M=4.09$).

Quadro 4.46: Teste *t Student* para amostras independentes: satisfação profissional e desempenho

Teste de Levene para a igualdade de variâncias		t-test para a igualdade de médias							
		Sig.				95% intervalo de confiança da dif.			
	F	Sig.	t	df	(bi-caudal)	Diferença média	Desv. Padrão da diferença	Limite inferior	Limite superior
Igualdade de variâncias assumida	.510	.476	-.439	159	.661	-.07216	.16440	-.39685	.25252
Igualdade de variâncias não assumida			-.411	68.714	.682	-.07216	.17540	-.42210	.27777

(* $p < .05$)

As diferenças de satisfação profissional nos dois grupos não são significativamente diferentes, $t(159) = -0.439$, $p = .661$.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Procuramos que o nosso trabalho seja um pequeno contributo para o desenvolvimento do estudo da cultura organizacional, sobretudo através da pesquisa que se poderá verificar ao nível da satisfação profissional e do desempenho profissional.

Na discussão dos resultados pretendemos retomar os resultados encontrados tendo por base as respostas dos 161 inquiridos, integrando a informação teórica e empírica afluída nos capítulos anteriores.

A escolha das duas escalas utilizadas tem a ver com a adequação às variáveis que procuram medir (consistências internas elevadas) e por se encontrarem sustentadas em relações teóricas estudadas empiricamente.

Passaremos a analisar a relação das variáveis sócio demográficas sobre a cultura organizacional a satisfação e o desempenho profissional.

Estudos comparativos entre mulheres e homens, efectuados por Herzberg (1957) demonstram a ausência de relação entre o **género**, (*cit. in* Witt, e Ney, 1992) o que concorre com os resultados que observamos pois no nosso estudo não encontramos diferenças quer na percepção de cultura organizacional quer no desempenho profissional.

Por sua vez existe uma relação significativa entre o **género** e a satisfação profissional, sendo que as mulheres apresentam valores mais elevados de satisfação profissional do que os homens.

No nosso estudo, observa-se existir relação entre a **idade** e a percepção de cultura de inovação o que nos permite estabelecer uma ligação entre a maturidade e uma possível valorização de aspectos como a criatividade e a adaptação.

A relação entre a idade e algumas variáveis organizacionais nem sempre é clara pois parece agregar uma grande variedade e contextos profissionais. A perspectiva duma relação positiva com a satisfação profissional tem algum apoio empírico, mas parece levantar alguma controvérsia já que noutras investigações não se encontra qualquer tipo de associação. No nosso estudo a idade não tem relação com a satisfação profissional, contudo observou-se uma relação significativa com o desempenho profissional.

No que diz respeito à **nacionalidade** estudamos esta variável apenas com carácter exploratório, pois no contexto actual observamos um aumento acentuado do fenómeno imigração, sobretudo dos países de leste, no sentido de recuperarem alguma estabilidade económica para posteriormente regressarem ao seu país de origem ou permanecerem no nosso país, caso a situação laboral lhe seja favorável. Ao contrário daquilo que encontramos noutros estudos (Amaro, 2005) não encontramos uma relação significativa com a cultura organizacional, satisfação profissional ou o desempenho profissional. Observa-se que os inquiridos com outra nacionalidade têm uma maior percepção das dimensões apoio e regras da cultura organizacional o que poderá ser interpretado pelo esforço desenvolvido pelos indivíduos de outra nacionalidade em se integrarem nas instituições onde trabalham, com modo de protecção no sentido de ligação ao grupo e por sua vez, um melhor sentido de conformidade à actuação burocrática da instituição.

No que concerne às **habilitações literárias**, são vários os autores, p. e. Francês (1984), que têm evidenciado a fraca relação destas no entendimento de variáveis de dimensão organizacional. No nosso estudo, observamos uma relação significativa entre a cultura organizacional, mais precisamente nas dimensões de apoio, invocação e regras.

Verificamos que existe relação entre as habilitações académicas e a satisfação profissional, e a ausência relação para o desempenho profissional.

Na **categoria profissional** verifica a ausência de relação com a cultura organizacional. Contudo verifica-se que existe uma relação significativa entre a categoria profissional a satisfação e o desempenho profissional dos inquiridos. O que está de acordo com os estudos efectuados por alguns investigadores (p. e. Davis e Newstrom (1992) e Werther e Davis; *cit. in* Gonçalves, 1998).

Um número apreciado de investigações comprova a importância da experiência profissional como factor preditivo de satisfação profissional e de bom desempenho profissional (Davis, & Newstrom, 1992); outros estudos evidenciam que o tempo de experiência profissional é apontado como um factor substancial de satisfação profissional podendo este ser interpretado como um factor de gratificação para o indivíduo, ou mesmo ser a condição possível face à falta de alternativas profissionais.

Contrariamente ao esperado, não se observou uma relação positiva entre os anos de serviço e a percepção da cultura organizacional, ou seja como o indivíduo concebe de forma positiva a organização poderia confluír uma maior identificação com os seus comportamentos, o que não se verificou.

Deste modo, na nossa pesquisa verifica-se a ausência de relação entre o tempo de serviço e a satisfação profissional. De um modo geral os investigadores (p. e. Kotter e Heskett, 1992) defendem que os indivíduos se adaptam facilmente aos valores imperantes, ao passo que os indivíduos mais novos têm mais facilidade em adoptar comportamentos reparadores em caso da infracção das normas da organização. Contudo, constatamos no nosso estudo que existe uma relação significativa entre o tempo de serviço e o desempenho profissional.

No que concerne ao **duplo emprego**, salientamos dois aspectos importantes. Os inquiridos podem ser conduzidos a uma fraca/baixa percepção da cultura organizacional pois o tempo aplicado à organização é apenas o indispensável, logo seria de esperar um maior distância face à realidade da cultura. Neste estudo não se observou qualquer relação significativa entre a variável duplo emprego sobre as variáveis em análise.

Salientamos que no domínio das variáveis caracterizadoras da população, o objectivo foi tentar conhecer os inquiridos no seu sistema institucional, não sendo exaustiva a análise de carácter explicativo.

No que concerne à percepção de cultura organizacional, observamos a superior percepção das dimensões apoio, inovação e regras.

A dimensão “apoio” que privilegia o desenvolvimento a confiança e a cooperação dos indivíduos, foi bastante percebida pelos inquiridos. Tal facto poderá estar relacionado com a situação de mudança, em que a perspectiva centrada no próprio trabalho dá lugar à perspectiva de entreajuda e interacção. Importa salientar que no contexto social a nível geral, se vive uma séria instabilidade que poderá se alterar através de uma rede de suporte social, a qual passa pelos colegas de profissão.

A satisfação geral associa-se à percepção de várias dimensões da cultura organizacional confirmando-se as hipóteses 1, 3, 5 e 7. Objectivamente, a cultura de “apoio” privilegia o desenvolvimento dos recursos humanos, valorizando vertentes como a cooperação e o envolvimento podendo estimular a afectividade e colaborar para o aumento do grau da satisfação geral. (hipótese 1). Os colaboradores que percebem alto apoio por parte da organização estão significativamente mais satisfeitos

De modo semelhante, a cultura dirigida para a “inovação” ao estimular a iniciativa individual e a criatividade, poderá conduzir o indivíduo ao aumento da

satisfação (hipótese 3). Os colaboradores que percebem cultura de inovação estão significativamente mais satisfeitos

De modo idêntico, a satisfação resultante da orientação de “objectivos” poderá aplicar-se à percepção dos indivíduos de que o seu contributo ajuda a alcançar os objectivos da organização (hipótese 5). Os colaboradores que percebem cultura orientada para os objectivos estão significativamente mais satisfeitos

Por seu turno, a cultura de “regras” pode garantir maior segurança aos trabalhadores, pelo reconhecimento dos valores oficiais da organização, levando à satisfação profissional (hipótese 7). Os colaboradores que percebem cultura orientada para as regras estão significativamente mais satisfeitos.

Objectivamente, a cultura de apoio privilegia o desenvolvimento dos recursos humanos, valorizando aspectos como a cooperação e o envolvimento, pelo que poderá estimular a afectividade e contribuir para o aumento do nível de satisfação geral.

De modo análogo, a cultura orientada para a inovação, ao estimular a iniciativa individual e a criatividade, poderá aumentar a satisfação do indivíduo. Por seu turno, a satisfação resultante da orientação de objectivos poderá aplicar-se à percepção do indivíduo de que o seu contributo ajuda a organização a alcançar os objectivos. A cultura orientada para as regras pode garantir aos seus colaboradores maior segurança, pelo reconhecimento com os valores formais e burocráticos da organização, conduzindo à satisfação.

Os resultados sugerem que a cultura da organização em estudo é percebida sobretudo para uma cultura de inovação.

Revelou-se muito significativa a associação entre as vertentes da satisfação e as orientações da cultura mostrando que quanto maior a intensidade da percepção das quatro dimensões da cultura estudadas, maior a satisfação dos indivíduos.

Apesar de alguns estudos mencionarem a relação entre a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e o desempenho, no nosso estudo observou a ausência de qualquer associação entre a cultura e o desempenho, e a ausência de relação entre a satisfação e o desempenho.

Além das relações tão significativas da cultura sobre a satisfação profissional e a ausência de associação entre a cultura organizacional e o desempenho, também examinámos as eventuais relações entre a satisfação profissional e o desempenho. Como verificamos não existe qualquer correlação entre estas variáveis, contudo e apesar das diferenças não serem significativas, os colaboradores com melhor avaliação de desempenho (excelente) estão ligeiramente mais satisfeitos do que os colaboradores com avaliação de Bom.

Este resultado poderá eventualmente ser explicado pois, havendo satisfação profissional, naturalmente os indivíduos têm melhor desempenho. O contrário também se verifica, se os indivíduos têm um bom desempenho profissional isso estimula-os originando satisfação no trabalho.

A cultura organizacional repercute-se ao nível dos atributos organizacionais, designadamente a satisfação no trabalho e de algum modo no desempenho profissional. Torna-se imprescindível conhecer a cultura organizacional, tornando-se essencial para implementar estratégias e encorajar os desafios à mudança, que cada vez mais se vão tornando fundamentais para a sobrevivência das organizações.

CONCLUSÕES GERAIS

A contextura na sociedade moderna gera novos paradigmas que determinam uma flexibilidade laboral e organizacional evidente. Que exige cada vez mais aos profissionais. Este têm de ter capacidade de executar um grande número de actividades, esta situação pode desdobrar-se em várias vertentes, e assim o indivíduo depara-se cada vez mais com actividades mais complexas que podem incidir em todas as fases do planeamento: desde a identificação do diagnóstico de situação, passando pela necessidade de estabelecer prioridades, traçar objectivos, implementar e avaliar programas.

Requerem-se dos trabalhadores capacidades que vão desde a resolução de problemas mais complexos à maior versatilidade para lidar com a mudança, quer na função ou actividade desempenhada quer na sua globalidade a nível da instituição. Daí a exigência cada vez maior solicitadas aos profissionais. Nesta passagem da sociedade “industrial” para a sociedade do “intelectivo/cognitiva” assiste-se a uma revalorização do trabalho que envolve competências práticas e uma mudança do “conhecimento em si” para o “conhecimento acção”, que requer autonomia (Seco, 2000).

As temáticas que estudámos apresentam uma importância fundamental nas organizações, que ao longo do nosso estudo nos levaram a sucessivas interpelações, que estiveram sempre presentes e estabeleceram o percurso a seguir.

A cultura organizacional estabelece a base de apoio das formas de agir, exposta em padrões de pressupostos básicos partilhados que é aprendido por um conjunto de indivíduos. Assim, independentemente do modo como é percebida, a cultura divulga a forma de explicar questões, característica de determinado grupo.

Utilizamos o instrumento de medida FOCUS, por se encontrar aferido para a população portuguesa e facilitar a avaliação de modo empírico do conceito de cultura,

facilitando distinção das diferentes percepções culturais. A abordagem pelo modelo dos valores contrastantes reside na faculdade de distinguir as diferentes percepções culturais, em função das características específicas da organização.

Na instituição estudada os resultados observados para o tipo de cultura favorece a dimensão inovação a qual privilegia o crescimento e a criatividade.

A associação entre as percepções da cultura organizacional e as variáveis sócio demográficas dos inquiridos foi parcialmente observada.

A variável satisfação no trabalho por nós estudada também não se mostrou com desvios significativos. O estudo da satisfação profissional assume particular importância, fazendo parte dos critérios da avaliação institucional. Sendo valorizada para a realização de reformas estruturais, quantificar processos de intervenção e permitir a necessidade de formação específica. O estudo desta variável constitui uma apreensão constante, se for entendida como um padrão específico devido à sua importância como um aparelho político e social do ambiente laboral de um país (Jesus, 1996; Seco, 2000).

Porém, investigadores consideram que “existe ainda um longo percurso a percorrer na explicação da satisfação no trabalho, que deverá passar pelo enriquecimento dos modelos de partida e pela sua combinação com as teorias sociocognitivas e socioemocionais. Só desta forma a intervenção poderá encontrar frutos relativamente seguros” (*in* Lima, *et al.*, 1994, p.122). Devido ao vasto número de abordagens existentes por vários autores deparamo-nos com alguns problemas dado que estas nem sempre eram convergentes para explicar o comportamento da pessoa no grupo.

Salientamos a vantagens da utilização da escala da satisfação profissional devido aos seus valores de fidelidade e validade, que considerando a satisfação profissional

como um constructo de uma só dimensão unicamente se considera o valor da satisfação geral com o trabalho.

A relação das orientações de cultura sobre a satisfação revelou-se bastante expressiva, o que revela que quanto maior a intensidade da percepção das diferentes dimensões da cultura, tanto maior a satisfação dos indivíduos.

Estudamos também o desempenho profissional, pelo factor da menção atribuída na avaliação de desempenho no contexto organizacional, apesar de não se observar qualquer correlação entre o desempenho profissional, a cultura organizacional e a satisfação profissional contactamos que os colaboradores com melhor avaliação de desempenho estão ligeiramente mais satisfeitos do que os colaboradores com avaliação inferior.

A variável desempenho era constituída pela menção qualitativa/quantitativa da avaliação anual do colaborador, em que eram atribuídos quatro itens, tendo sido apenas trabalhadas as menções de bom e excelente.

O objectivo da nossa pesquisa foi contribuir para o estudo da cultura organizacional, nomeadamente no que se referencia ao seu efeito sobre a satisfação no trabalho e no desempenho profissional.

Foi-nos possível estabelecer estas relações, na maioria das situações confirmando os resultados já alcançados por outros autores. Não obstante, pensamos que outros aspectos poderiam ser tomados em conta e inseridos em futuras investigações, na tentativa de otimizar os resultados.

Defendemos que será essencial aprofundar esta temática, pois algumas questões se poderão colocar a partir desta pesquisa, como por exemplo no contexto do desempenho individual/organizacional.

Gostaríamos de finalizar o nosso trabalho acentuando o interesse da dimensão da cultura organizacional no desempenho profissional. Todos estamos em concordância acerca da ligação entre a performance organizacional e a aptidão intrínseca para a mudança, que deve operar-se de forma eficaz e eficiente.

Para terminar, não podemos deixar de realçar que estamos de certo modo satisfeitos por ter realizado este trabalho. Era uma necessidade sentida para o nosso desenvolvimento e desempenho profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ⇒ Algera, J. A. (1990). The job characteristics model of work motivation revisited. In U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry, & H. Hacker, *Work Motivation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- ⇒ Agho, A. O., Muller, C. W. and Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46, 1007 – 1027.
- ⇒ Amaro, H. J. F. (2005). *Assertividade e satisfação profissional nos enfermeiros*. Dissertação de Mestrado não publicada. Faro: Universidade do Algarve.
- ⇒ Argyris, C. (1973). Personality and organization revisited. *Administrative Science Quarterly*, 18, 141-168.
- ⇒ Barbosa, E. N. (1999). *Influência da cultura organizacional sobre a satisfação e as respostas comportamentais*. Dissertação de mestrado não publicada. Lisboa: Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- ⇒ Barboza, R. J. e Añez, M. E. M. A. (s.d.). *Satisfação Profissional e a Cultura Organizacional: Uma Análise a partir do Modelo ASH*.
- ⇒ Barnabé, C., & Burns, M. (1994). Teacher's job characteristic and motivation. *Educational Research*, 36, 171-185.
- ⇒ Bravo, M. J., Piéró, J. M., & Rodriguez, I. (1996). Satisfacción laboral. In J. Prieto (Eds). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Sintesis, I, 344-393.
- ⇒ Bernardes, C. e Marcondes, R. C. (2003). *Teoria geral da administração*. (3ª.Ed.). São Paulo: Saraiva.
- ⇒ Brooke, P. P., Russell, D. W. and Prince, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- ⇒ Burke, R. J. (1995). Management practices, employees' satisfaction and perceptions of quality of service. *Psychological Report*, 77, 748-750.

- ⇒ Caetano, A, Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos – Contexto, Processos e Técnicas*; (3.^a Ed.). Lisboa: RH Editora.
- ⇒ Camerom, J. Quinn, R. E. (1996). *Diagnosing and changing organizational culture*. Washington DC: National Research Council.
- ⇒ Canavarro, M. C. (1999). Inventário de Sintomas Psicopatológicos – BCI. *Tests e provas psicológicas em Portugal*. (Vol. II), Braga, S. H., APPORT, 95-109.
- ⇒ Carochinho, J. B. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo de valores contrastantes*. Dissertação de Mestrado não publicada. Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- ⇒ Certo, S. C. (2003). *Administração moderna*. (9^a.Ed.). São Paulo: Prentice-Hall.
- ⇒ Chiavenato, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.
- ⇒ Chiavenato, I. (1993). *Recursos humanos*. (2^a. Ed.). Vol. I, São Paulo: Editora Atlas.
- ⇒ Chiavenato, I. (2004) – *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- ⇒ Chow, C. W., Harrison, G. J., McKinnon, J. L. e Wu, A. (2001). Organizational Culture: Association With. Affective Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain and Information Sharing in a Chinese Cultural Context. *Center for International Business Education and Research (CIBER)*, (111).
- ⇒ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento organizacional e Gestão*. (6^a. ed.). Lisboa: RH Editora.
- ⇒ Cramer, D. (1996). Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 389-400.

- ⇒ Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in model of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 4. 495-524.
- ⇒ Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).
- ⇒ Downey, H. K., Hellriegel, D. and Slocum, J.W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance, *Academy of Management Journal*, 18, (1), 149-155.
- ⇒ Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- ⇒ Fleury, M. T. L. (1996). O desvendar a cultura de uma organização; uma discussão metodológica. In *Cultura e poder das organizações*, (2ª. Ed.). São Paulo: Atlas.
- ⇒ Francês, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora.
- ⇒ Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, MacGraw – Hill.
- ⇒ Friedlander, F. and Margulies, N. (1969). Multiple impacts organization climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- ⇒ Gameiro, S. (2008). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Química e Biológica.
- ⇒ Gil, A. L. (1993). *Qualidade total nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- ⇒ Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- ⇒ Golden, C. J., Sawick, R. F., & Michael, W. (1989). Test Construction. In G. Goldstein, & M. Herson (Eds.), *Handbook of Psychological Assessment*. New York: Pergamon Press.

- ⇒ Gonçalves, A. A. (1998). Satisfação profissional dos enfermeiros especialistas. *Revista Referência*. Coimbra: 1, 41-48.
- ⇒ Graça L. (1989) Satisfação no trabalho? Sim obrigado! Lisboa: (7), Março/Abril.
- ⇒ Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. e Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- ⇒ Hachman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- ⇒ Hampton, D. R. (1983). *Administração contemporânea: teoria prática e casos*. (2ª. Ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- ⇒ Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações, compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ⇒ Jesus, S. N. (1996). *A Motivação para a Profissão Docente*. Coleção Ciências da educação e desenvolvimento humano, 14. Aveiro: Estante Editora.
- ⇒ Júnior A. G. C. (2006). *O impacto da liderança transformacional no desempenho individual – um estudo sobre funcionários de Call Centers e seus líderes*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC Programa de Pós – Graduação e Pesquisa em Administração e Economia.
- ⇒ Koogan, L. (1978). *Dicionário Enciclopédico*. Vol. I e II, Rio de Janeiro: Editora Larousse do Brasil.
- ⇒ Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- ⇒ Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1994). *A cultura cooperativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books.

- ⇒ Lance, C. E. (1991). Evaluation of a structural model relating, job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 137-162.
- ⇒ Lawler, E. E. and Porter, L. W. (1969). The effect of performance on job satisfaction, *Industrial Relations*, 8, 20-28.
- ⇒ Lawler, E. E. (1981). *Pay and Organizational development*. Addison-Wesley: Reading MA.
- ⇒ Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação no trabalho. *Análise Psicológica*, 3 e 4, 441-457.
- ⇒ Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa: Celta Editora.
- ⇒ Lima, L. P. (2002) – Atitudes: estrutura e mudança. In Vala, J. Monteiro, M.B. (ed lit.) – *Psicologia social*. (5ª. Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- ⇒ Liovent, R. M. B. e Macías, E. F. (2005). Job satisfaction as na indicador of the quality of work. *The Journal of Economics*, 34, 656-673.
- ⇒ Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- ⇒ Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.
- ⇒ Locke, E. A. (1976). The nature and causes job satisfactions. In M. Dunnette (ed.). *Handbook of industrial and organizational Behaviour*. New York: Rand McNally.
- ⇒ Lok, P. and Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction. In *organizational change and development. Leadership and Organizational development Journal*, 20, 365-373.

- ⇒ Lok, P., Westwood, R. e Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology:An International review*, 54, 490-514.
- ⇒ Lopes, T. V. M. (1980). *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- ⇒ Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, (32003) 219-236.
- ⇒ Luz, R. (1996). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ⇒ McGregor, D. (1980). *O lado humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- ⇒ Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. (1985). Vol. II, Lisboa: Círculo de Leitores.
- ⇒ Morgan, G. (1995). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- ⇒ Morgan, R., McDonagh, P. and Ryan-Morgan, T. (1995). Employee job satisfaction: An empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- ⇒ Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- ⇒ Neves, A. (1998). *Motivação para o Trabalho*. (1ª. Ed.). Lisboa: Editora RH.
- ⇒ Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1994). Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*, 3 (IX), 327-346.
- ⇒ Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- ⇒ Nielsen, I. e Smythb, R. (2008). Job satisfaction and response to incentives among China's urban workforce. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 1921-1936
- ⇒ Odon, R. Y., Boxx, W. R. and Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity and Management review*, 14, 157-169.

- ⇒ Parker, L. B. (2006). Research & Evaluation: Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management?. *Australian Journal of Public Administration*, 65, 89-99.
- ⇒ Parsonsa, E. e Broadbridgeb, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 121–131.
- ⇒ Pereira, A. (2003). *SPSS: Guia Prático de utilização*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ⇒ Pervin, L. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- ⇒ Price, J. L. (1997). *Handbook of Organizational Measurement*. Bradford: MCB University Press.
- ⇒ Quijano, S. e Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*.
- ⇒ Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29 (1), 33-51
- ⇒ Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of competing values culture instrument and an analysis of the impact organizational culture on quality of life. In R. Woodman e W. A. Pasmore (Eds.). *Research in organization Change and Development*, Greenwich. Jai Press, 5, 112-115.
- ⇒ Rebelo.G. (2002). Nova cultura do trabalho e do emprego que desafios para os autores sociais? DINÂMIA – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- ⇒ Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- ⇒ Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9ª. Ed.). São Paulo: Prentice Hall.

- ⇒ Robbins, S. e Coulter, M. (1998). *Administração*. (5.ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- ⇒ Sant'Anna, D. (s. d.). *Comprometimento como factor de competitividade*. Consultado na World Wide Web a 19 de Setembro de 2008 em:
http://www.dalmir.com.br/artigos.php?num_id=20.
- ⇒ Santos, J. C. V. (2004). *Cultura organizacional e satisfação profissional – Estudo realizado num hospital privado*. Dissertação de Licenciatura não publicada. Faro: Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve.
- ⇒ Santos, N. M. B. F. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação*. Stiliano: Lorena, SP.
- ⇒ Scarpello, V. and Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 677-600.
- ⇒ Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. (3ª.Ed.). Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil.
- ⇒ Schein, E. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- ⇒ Schwepker, C. H. Jr*. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- ⇒ Seco, G. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Dissertação de Mestrado não publicada. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Educação, Universidade de Coimbra.
- ⇒ Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Lidel.
- ⇒ Senge, P. M. (1999). *A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.
- ⇒ Silva, A. M., (1990). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. (6ª. Ed.). Vol.V, Mem – Martins: Editorial Confluência.

- ⇒ Stoner, J. A. F., (1995). *Administração*, (5ª. Ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hill do Brasil.
- ⇒ Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. (2ª. Ed.). McGraw-Hill.
- ⇒ Thierry, H. & Koopman-Iwema (1987). Motivation and satisfaction. In Drenth, P. J., Thierry, H., Willems, P. J., & Wolff, C. *Handbook of work and organizational psychology*, (vol. I), 137-174.
- ⇒ Trince, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- ⇒ Tvorik; S. J. and McGivern, M. H. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35, 417-435.
- ⇒ Vandenberg, R. J. and Lance; C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal Management*, 18, 153-167.
- ⇒ Vieira, G. A. (1999). Cultura de valores organizacionais – um estudo na faculdade de ciências – FUMEC.
- ⇒ Vroom, V. H. (1964). *Work motivation*. New York: Jonh, Wiley & Sons.
- ⇒ Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 910-917.

ANEXOS

ESCALAS UTILIZADAS:

- Cultura Organizacional
- Satisfação Profissional

CONCEITO	DIMENSÕES	QUESITOS
CULTURA ORGANIZACIONAL	APOIO	17.Compreensão mútua; 20.Comunicação / Contactos Informais; 24.Aceitação de erros; 25.Flexibilidade; 27.Apoio aos colegas; 28.Apoio na resolução de problemas de trabalho; 29.Harmonia interpessoal; 31.Ambiente agradável de trabalho; 32.Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho; 34.Clima familiar;
	INOVAÇÃO	2. Procura novas maneiras de fazer o seu trabalho? 5. A Instituição procura novos mercados para os seus serviços? 7.Se investe em novos produtos/serviços? 9. As exigências exteriores pressionam a investigação e o desenvolvimento? 13. A Instituição utiliza bem a tecnologia para melhorar? 14.A Instituição procura oportunidades no meio exterior? 15.A Instituição procura novos mercados para novos serviços? 16. Assunção de riscos; 33. Procura de novos mercados;
	OBJECTIVOS	3. Se receberem instruções precisas relacionadas com o trabalho? 4.É avaliado o desempenho? 8.A avaliação individual é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos? 10. A Administração especifica os objectivos a alcançar? 11.Tem uma ideia clara da forma como o seu desempenho será avaliado? 12. Existem critérios objectivos para medir o seu desempenho? 13. Trabalho recompensado?
	REGRAS	18.Unidade de comandos; 19.Obediências às normas; 21. Regras formalmente estabelecidas; 22.Cumprimentos de regras; 23. Procedimentos estabelecidos; 26.Formalizações; 30. Rigidez; 35. Respeito pela autoridade;

Questionário de Cultura Organizacional – Factores após a rotação da variamax (*in* Neves, 2000)

CONCEITO	DIMENSÕES	ITENS
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	PROMOÇÃO	1.Em relação às perspectivas de promoção diria que...
	DEPARTAMENTO	2.Em relação à organização e funcionamento do departamento diria que...
	REMUNERAÇÃO	4. Em relação à remuneração diria que está...
	SUPERVISÃO	5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior hierárquico diria que está...
	TRABALHO	6.Em relação ao trabalho que realiza diria que está...
	SUBORDINADOS	7. Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados diria que está...
	COLEGAS	3.Em relação à colaboração e clima de relação como os colegas de trabalho diria que está...
	GERAL	8.Tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho diria que está...

Escala de Satisfação Profissional (adaptado de Lima, Vala e Monteiro, 1994)

INSTRUMENTO UTILIZADO NA RECOLHA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

O meu nome é Maria Henriques e encontro-me actualmente a frequentar o Mestrado em Psicologia na área da especialização de Psicologia da Saúde na Universidade do Algarve.

Pretendendo colher dados para a concretização da tese de Mestrado no âmbito da “satisfação profissional, cultura organizacional e desempenho”.

A sua colaboração através do preenchimento deste questionário é muito importante sem a qual não poderá ser concluir o trabalho.

Este questionário é confidencial, razão pela qual não o deve assinar.

Os dados recolhidos serão tratados de modo confidencial, pelo que se garante o sigilo das suas respostas.

Peço-lhe em nome da validade deste estudo, que responda sinceramente a todas as questões.

Muito obrigado pela sua colaboração!

I

DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS

1. SEXO

Masculino..... ☐

Feminino..... ☐

2. IDADE_____ (ANOS)

3. NACIONALIDADE

Portuguesa ☐

Outra ☐

4. QUAIS SÃO AS SUAS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS?

Se possuir mais do que uma, **responda somente àquela** que for academicamente mais elevada.

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Pós Graduação ☐

Mestrado / Doutoramento..... ☐

Outra..... ☐

5. QUAL É A SUA CATEGORIA PROFISSIONAL_____

6. TEMPO DE SERVIÇO_____ (ANOS)

7. PARA ALÉM DESTA ACTIVIDADE LABORAL POSSUI OUTRA (DUPLO EMPREGO)?

Sim..... ☐

Não..... ☐

II ESCALA DE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

(Lima, Vala e Monteiro, 1994)

Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho.

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

Extremamente Insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Extremamente Satisfeito

Assinale com um círculo o número que melhor corresponder à sua escolha.

1. Em relação às *suas perspectivas de promoção*, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7
Extremamente Extremamente
Insatisfeito Satisfeito

2. Em relação à *organização e funcionamento do departamento onde trabalha*, diria que
está:

1 2 3 4 5 6 7
Extremamente Extremamente
Insatisfeito Satisfeito

3. Em relação à *colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho*, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7
Extremamente Extremamente
Insatisfeito Satisfeito

4. Em relação à *remuneração que recebe*, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

5. Em relação à *competência e funcionamento do seu superior imediato*, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

6. Em relação ao *trabalho que realiza*, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

7. Em relação à *competência e funcionalidade dos seus colegas*, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

8. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta
Instituição, diria que está:

1 2 3 4 5 6 7

Extremamente

Extremamente

Insatisfeito

Satisfeito

III

PENSE NA INSTITUIÇÃO COMO UM TODO

(Adaptado de Neves, 2000)

1ª PARTE

A seguir encontra uma série de questões sobre a organização onde trabalha que devem ser respondidas apenas com uma palavra. A escolha da palavra depende da opinião que tem acerca da organização como um todo e não somente da direcção / departamento onde trabalha.

Assinale com uma cruz (X) no espaço que se encontra sobre a palavra escolhida.

	Ninguém	Poucas	Algumas	Muitas	Quase	Todas
Quantas pessoas ...						
1. que erram, lhes é dada uma nova oportunidade?						
2. procuram novas formas de fazer o seu trabalho						
	Nunca	Raramente	Por vezes	c/freq.	Q. sempre	Ssempre
Com que frequência ...						
3. Recebem orientações precisas relacionadas com o trabalho?						
4. O seu desempenho individual é avaliado?						
5. Esta organização procura novos mercados para os seus serviços?						
6. Se estimulam as críticas construtivas?						
7. Se investe em novos produtos / serviços?						
8. A avaliação é feita em função do grau em que os objectivos são atingidos?						
9. As exigências externas pressionam a investigação e o desenvolvimento?						
10. A Administração estabelece os objectivos a alcançar?						
11. Tem uma ideia clara dos critérios em que o seu desempenho será avaliado?						
12. Existem critérios objectivos para medir o desempenho de cada um?						
13. A organização utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus serviços?						
14. A organização procura oportunidades no meio exterior?						
15. A organização procura novos mercados para novos produtos/serviços?						

2ª PARTE

LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE CONTINUAR

A seguir encontra pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização, assinalando com uma cruz (X) no espaço que se encontra sob a palavra escolhida. Por favor tome em consideração a opinião que tem da organização como um todo. A sua avaliação não deve limitar-se à direcção / departamento onde trabalha no dia a dia, mas basear-se na globalidade.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é apropriada para descrever a organização.

DE MODO NENHUM, RARAMENTE, UM POUCO, BASTANTE, MUITO, MUITÍSSIMO

	De modo Nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
16. Assumir riscos						
17. Compreensão mútua						
18. Unidade de comando						
19. Obediência às normas						
20. Comunicação / contactos informais						
21. Regras formalmente impostas						
22. Cumprimento de regras						
23. Procedimentos estabelecidos						
24. Aceitação do erro						
25. Flexibilidade						
26. Formalização						
27. Apoio a colegas						
28. Apoio na resolução de problemas de trabalho						
29. Harmonia interpessoal						

30. Rigidez						
31. Ambiente agradável de trabalho						
32. Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho						
33. Procura de novos mercados						
34. Clima familiar						
35. Respeito pela autoridade						

IV

DESEMPENHO PROFISSIONAL

Mencione a menção qualitativa / quantitativa que lhe foi atribuída na última avaliação efectuada na Empresa _____